

Göteborgs Universitet
Institutionen för journalistik, medier och kommunikation
Examensarbete i medie och kommunikationsvetenskap



Talangjakten - en studie av hur företag kommunicerar för att attrahera rätt medarbetare

Elin Magnusson, Victoria Malmberg
Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap
Vårterminen 2010
Handledare: Magnus Fredriksson

Abstract

Titel: Talangjakten – en studie av hur företag kommunicerar för att attrahera rätt medarbetare

Författare: Elin Magnusson och Victoria Malmberg

Kurs: Examensarbete i medie och kommunikationsvetenskap. Institutionen för journalistik, medie och kommunikation, Göteborgs universitet

Termin: Vårterminen 2010

Handledare: Magnus Fredriksson

Sidantal: 55 inklusive bilaga

Syfte: Syftet med undersökningen är att se hur företag kommunicerar sin arbetsgivarprofil för att attrahera de rätta medarbetarna

Metod: Kvalitativa samtalsintervjuer

Material: Nio samtalsintervjuer med företag som rekryterar personal inom IT och teknik.

Huvudresultat: I dagens kunskaps och kompetenssamhälle har jakten på rätt medarbetare blivit allt mer aktuell. Människan är idag företagets viktigaste resurs. Vårt resultat är på grund av vårt ringa urval inte generaliserbart men vi kan se tendenser till att stora och små företag arbetar på liknande sätt i sin kommunikationsprocess i rekryteringssammanhang. Nätverkandet ses som den effektivaste kanalen till rätt medarbetare. Majoriteten av företagen arbetar aktivt mot studenter trots att de inte är deras primära målgrupp. Man arbetar långsiktigt och i expressivt syfte. Det gäller att ständigt synas och att arbeta aktivt i jakten på talangerna.

Executive Summary

Vi har fått i uppdrag av MindValue att ta reda på hur företag arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke, sitt Employer Brand för att attrahera personal med hög kunskapskompetens. Eftersom ämnet rör sig i utkanten av det traditionella medie- och kommunikationsvetenskapliga området har vi valt att fokusera på kommunikationen i företags arbete med sin arbetsgivarprofil. Vårt syfte blev således att undersöka hur företag kommunicerar sin arbetsgivarprofil för att attrahera rätt medarbetare.

Studien intar ett angreppssätt där vi korsbefruktar olika teoribildningar från områden inom kommunikationsforskning, rekrytering och profilering. Vi har fokuserat på teorier om kommunikationens form, funktion, innehåll och mönster. Vi har även använt oss av teorier om Employer Branding eftersom fenomenet handlar om profilering av företags arbetsgivarvarumärke.

Vi har genomfört en kvalitativ studie i form av intervjuer med representanter från nio företag som rekryterar personal inom IT och teknikbranschen. Respondenterna arbetar med frågor som rör rekrytering och profilering. I vårt urval utgick vi från att företagens storlek skulle kunna påverka hur de kommunicerar i rekryteringsprocessen. Stora företag har i större utsträckning tillgång till ett högre monetärt kapital än vad små företag har. Man kan därför anta att stora företag av naturliga skäl arbetar mer aktivt med sin arbetsgivarprofil. Urvalet består därför av små, mellan och stora företag. Kan man se några skillnader i val av budskap och mediekkanaler eller arbetar de på samma sätt?

Vårt resultat säger oss att de små och stora företagen arbetar på liknande sätt när de kommunicerar sin arbetsgivarprofil. Företagen ser nätverkandet och de personliga kontakterna som de effektivaste kanalerna i jakten på talangerna.

Detta tar sig i uttryck genom att de är integrerade i studenternas studier. De deltar på arbetsmarknadsmässor som universiteten anordnar, de erbjuder ex-jobb och annonserar på i stort sett samma hemsidor. De stora företagen anordnar dessutom seminarier, föreläsningar och workshops. Sett till kommunikationens innehåll ser vi inga större skillnader i vad de kommunicerar gentemot olika målgrupper. Innehållet fokuserar på immateriella värden som gemenskap, trovärdighet, trygghet, utvecklingsmöjligheter, etik och moral, humanitet och balans i livet. Budskapen är pluralistiska för att nå en bred publik och för att alla potentiella medarbetare ska kunna identifiera sig med företaget. Samtidigt uttrycker företagen svårigheter med att uttrycka sig på ett sätt som väl beskriver vilken typ av kompetens de efterfrågar.

Vårt resultat visar att arbete med sin arbetsgivarprofil i syfte att få tag på rätt medarbetare är aktuellt. Samtliga respondenter tycker att ämnet är viktigt. Samtidigt som intresset för IT och teknikutbildningar minskar så ökar behovet av specialiserad personal. I dagens samhälle är företagets humana kapital i form av de anställdas kunskaper och kompetenser dess viktigaste tillgång. Företagen måste arbeta aktivt för att framstå som en attraktiv arbetsgivare och konkurrensen om talangerna hårdnar.

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Uppdraget från MindValue	6
1.2 Inomvetenskaplig relevans	6
1.3 Syfte och frågeställningar	7
2 Bakgrund	8
2.1 Rekrytering	8
3 Teori	10
3.1 Kommunikation	10
3.1.1 Form	12
3.1.2 Funktion	14
3.1.3 Innehåll	16
3.1.4 Mönster	18
3.2 Arbetsgivarprofil, Employer Brand	19
3.3 Organisationsstrukturer	21
4 Metod	24
4.1 Val av metod	24
4.2 Urval	25
4.2.1 Presentation av företagen	26
4.3 Tillvägagångssätt	27
4.4 Intervjufrågor	28
4.5 Studiens tillförlitlighet och validitet	30
5 Resultat och analys	32
5.1 Hur kommunicerar företagen i rekryteringssyfte?	32
5.2 Hur arbetar företagen med sin arbetsgivarprofil, sitt Employer Brand?	42
5.3 Avgör ett företags organisationsstrukturer dess kommunikation som riktas mot arbetsmarknaden?	47
6 Slutdiskussion	49
Referenser	53
<i>Bilaga 1</i>	55

1 Inledning

I de flesta företags verksamheter är människorna den främsta resursen. Det är människorna som har kunskap, löser problem och skapar relationer. Det är de som genererar liv i organisationens verksamhet och bidrar till dess överlevnad. Utvecklingen och spridningen av ny teknik med avancerade produktionssystem och ökad internationell konkurrens har gjort det enklare att kopiera framgångsrika produkter. När produkter och tjänster blir allt mer likriktade och konkurrensen om kunderna hårdnar blir de immateriella tillgångarna företags viktigaste tillgång och konkurrensmedel.¹ Ett företags immateriella tillgångar består bland annat av ett företags varumärke men också av den kompetens och kunskap som finns inom det. Man brukar prata om företags humana kapital, det vill säga de anställdas kunskap och kompetenser. Framtidens vinnare sägs vara de företag som lyckas attrahera och behålla den mest kompetenta personalen.²

Det humana kapitalet är speciellt betydelsefullt för kunskaps- och tjänsteföretagen eftersom de anställdas kompetens är deras viktigaste insatsvara. Runt åttiofem procent av västerländska företags tillgångar beräknas idag bestå av immateriella tillgångar³ och sjuttio till åttio procent av medarbetarnas insatser utgörs av intellektuellt arbete.⁴ Detta har gjort att företagen ändrat sin syn på sina anställda, från att betrakta dem som en kostnad, till att se dem som en värdefull tillgång för företaget.⁵ Under industrialismen var arbetskraften lättillgänglig, utbytbar och billig och personalen behövde endast kunna utföra enkla arbetsuppgifter.⁶ I dagens kunskaps- och kompetenssamhälle behövs personal med individuella färdigheter och hög kunskapskompetens. Mycket resurser läggs därför ner på att attrahera och motivera rätt medarbetare och företag lockar med höga löner, intressanta arbetsuppgifter och stora karriärmöjligheter.⁷ Ju längre ifrån ett industrisamhälle vi går och desto närmare ett kunskapssamhälle vi kommer blir företagens förmåga att attrahera rätt personer allt mer betydelsefull. Därför finner vi det intressant att undersöka hur företagen kommunicerar i sin rekryteringsprocess och vad det är som gör att vissa företag lyckas bättre än andra i denna kommunikation. Hur kommunicerar företagen sin arbetsgivarprofil för att attrahera rätt medarbetare?

Talented people need organisations less than organisations need talented people.

Daniel Pink⁸

¹ Heide, 2005:168

² Jacobsen & Thorsvik, 1995:41

³ Ind i Di Febbraro & Mattsson, 2008:20

⁴ Jacobsen & Thorsvik, 1995:41

⁵ Mayo i Di Febbraro & Mattsson, 2008:2

⁶ Barrow & Mosley, 2005:15

⁷ Alvesson, 2004:132

⁸ Pink i Parment & Dyhre, 2009:12

1.1 Uppdraget från MindValue

Företaget MindValue arbetar med sociala medier, webbaserade teknologier och annonsnätverk. De vill utveckla en arbetsmarknadsplats på nätet som länkar samman företag med studenter som befinner sig i slutet av, eller har avslutat, sina akademiska studier.

Vår uppgift är att ta reda på hur företag i dagsläget arbetar för att attrahera personal med hög kompetens och hur ett företag som MindValue skulle kunna hjälpa dem i detta arbete. Stora företag har ofta de ekonomiska resurser som krävs för att marknadsföra sig som arbetsgivare. Detta sker till exempel genom annonsering i media och genom fysisk närvaro på arbetsmarknadsmässor som riktar sig mot akademiker. De små- och medelstora företagen som utgör den största gruppen av företag i Sverige har inte de ekonomiska resurserna som storföretagen har, vilket innebär att de inte har samma förutsättningar för att delta på arbetsmarknadsmässor och att synas i media lika ofta. MindValue vill erbjuda en arbetsmarknadsplats på nätet som finns tillgänglig dygnet runt och som hjälper alla företag att hitta de medarbetare som passar dem bäst. Med hjälp av den information vi får fram vill MindValue ta reda på om det finns ett behov av en arbetsmarknadsplats som erbjuder mer än bara platsannonser och vad företag har för attityd till nya kanaler för att locka anställda. Har företag alls ett intresse av att marknadsföra sig som arbetsgivare på ett kreativare sätt där sociala funktioner ingår?

1.2 Inomvetenskaplig relevans

Tidigare studier visar ett starkt samband mellan ett företags profil (brand) och dess attraktionskraft som arbetsgivare. Trots detta är studier som bygger vidare på detta samband ovanliga och studier med ett företagsledningsperspektiv än mer sällsynta.⁹ Det saknas således kunskaper om hur företag arbetar med och använder sin arbetsgivarprofil, sitt Employer Brand, och vi vill med denna studie bidra med sådan kunskap. Vår studie kommer att bidra med en bild av sändarna, det vill säga företagen. Hur upplever de att rekryteringen av kompetenta medarbetare fungerar? Arbetar de aktivt för att attrahera personal? Hur gör de? Satsar de specifikt på att marknadsföra sig som arbetsgivare och hur går detta arbete i så fall till? Vilka är resultaten företagen vill uppnå och vilka fördelar respektive risker ser man med ett sådant arbete?

Studien intar ett angreppssätt där vi korsbefruktar olika teoribildningar från områden inom kommunikationsforskning, rekrytering och profilering.

⁹ Erlandsson, 2005: 20

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att *undersöka hur företag kommunicerar sin arbetsgivarprofil för att attrahera rätt medarbetare.*

För att kunna svara på vårt syfte kommer vi att arbeta utifrån följande frågeställningar:

- **Hur kommunicerar företagen i rekryteringssyfte?**

Här vill vi ta reda på kommunikationen form, funktion, innehåll och mönster. Detta innefattar vilka kanaler företagen använder sig av, vilket syfte och innehåll kommunikationen har, samt dess mönster.

- **Hur arbetar företagen med sin arbetsgivarprofil, sitt Employer Brand?**

Anser de att de behöver arbeta aktivt för att bli attraktiva på arbetsmarknaden? Är det svårt att få tag på rätt personal? Påverkar målgruppen och yttre omständigheter profilarbetet?

- **Avgör ett företags organisationsstruktur dess kommunikation som riktas mot arbetsmarknaden?**

Finns det några skillnader i hur stora och mindre företag kommunicerar? Vad avgör huruvida ett företag kommunicerar på ett visst sätt?

Ovanstående syfte och frågeställningar beskriver vårt huvudsakliga mål med studien. Ett underliggande syfte är att med hjälp av svaren på dessa frågeställningar ge synpunkter på MindValues idé om att skapa en ny arbetsmarknadsplats på nätet. Finns det ett intresse av en ny arbetsmarknadsplats på nätet som erbjuder funktioner som traditionella platsannonser saknar?

2 Bakgrund

För att förstå hur och varför företag kommunicerar som de gör för att attrahera medarbetare är det nödvändigt att ha grundläggande kunskaper om rekryteringsprocessen. Därför redogör vi här för hur rekrytering av personal vanligtvis går till och varför processen anses vara så viktig.

2.1 Rekrytering

Malin Lindelöw skriver i sin bok, *Kompetensbaserad personalstrategi*, att kostnaden för felrekryteringar är svåra att beräkna, då den beror på personens befattning och funktion, men uppskattar att det handlar om miljonbelopp.¹⁰ En felrekrytering kan innebära att organisationen blir ineffektiv, får höga kostnader och har svårt att hålla samma tempo som sina konkurrenter. Detta kan i sin tur leda till dåligt rykte på både arbets- och kundmarknaden och organisationens existens kan ifrågasättas. Felrekrytering är inte bara problematiskt ur ett organisatoriskt perspektiv utan även för individen. När man inte trivs med sina arbetsuppgifter och arbetsmiljö är det svårt att prestera. Att söka sig till ett nytt företag kostar energi, oro och tid.¹¹ Det är alltså mycket viktigt för både arbetsgivaren och arbetstagaren att det blir rätt från början.¹²

En rekryteringsprocess består av tre faser: förberedelse, sökprocess och introduktion. Förberedelsen handlar om analysen av vilken typ av personal företaget är i behov av. Enligt Lindelöw är behovsanalysen fundamental för rekryteringsprocessen. Det krävs mycket förberedelse och analys över vilken kompetens och personlighet företaget är i behov av innan man sätter igång med sökprocessen. Genom att observera hur anställda arbetar och vilka beteenden och förmågor som krävs för att uppnå resultat, kan man få ett underlag till vilka egenskaper som krävs på organisationens olika verksamheter.¹³ När man kommit underfund med vilken sort person man är ute efter börjar sökprocessen. Det är framförallt denna vi är intresserade av i vår studie. Företag söker efter anställda på olika sätt och genom olika kanaler beroende på vilken typ av arbetskraft som eftersöks. Kanalen man går igenom ska vara rätt för den målgrupp man söker.¹⁴ Yngre personer använder sig till exempel mer av Internet än äldre. Yngre och äldre läser även olika tidningar och lyssnar på olika radioprogram. De vanligaste sökprocesserna vid rekrytering går genom personliga kontakter och annonsering. När ett företag annonserar efter personal är det viktigt att annonsen är tydlig med vad tjänsten innefattar och vad som önskas av den sökande. Har man utformat en tydlig behovsanalys och kravspecifikation är en stor del av arbetet kring annonsen redan

¹⁰ Lindelöw, 2008:20

¹¹ Lindelöw, 2008:18

¹² Lundén, 2000:9

¹³ Lindelöw, 2008:53

¹⁴ Lindelöw, 2008:28

gjord. För att sticka ut från mängden bör meddelandet vara fokuserat, unikt och minnesvärt.¹⁵ Man kan även anställa en så kallad searchkonsult som utför sökarbetet eller annonsera på en rekryteringssajt. Dessa konsulttjänster är ofta dyra och kan kosta upp emot en tredjedel av en sökandes årslön. Dessutom har inte alla rekryteringskonsulter fördjupade kunskaper om personbedömning, vilket kan påverka kvaliteten på ansökningarna.¹⁶ En annan effektiv metod för att få tag på rätt personal är att rekrytera internt. Fördelen med internrekrytering är att företaget har god kännedom om personen och kan bedöma hans eller hennes kompetens. Dessutom är det vanligt att företag utlovar de anställda en karriärväg som bygger på att man avancerar inom företaget, därför är intern rekrytering vanligt förekommande.¹⁷

När företaget bestämt sig för en person som de vill anställa bör fokus läggas på jobberbjudandet.¹⁸ Här gäller det givetvis att locka personen till en anställning på företaget men samtidigt är det viktigt att inte översälja tjänsten. Det vill säga endast ge information om de positiva delarna i arbetet och dölja det som är mindre roligt. Detta gäller i hela rekryteringsprocessen. Översäljning av tjänster är en kortsiktig lösning som inte håller i längden. Medarbetaren kommer inom en snar tid upptäcka organisationens brister och känna sig lurad, vilket kan resultera i sämre prestationer och resultat. Björkman menar att den vanligaste orsaken till att nyanställda säger upp sig efter kort anställningstid är att företaget inte uppfyller de krav som beskrivits vid anställningsintervjun.¹⁹ Genom hela rekryteringsprocessen är det viktigt att man som arbetsgivare är medveten om vad man förmedlar om organisationen. Även om personen som intervjuas inte anställs ska han eller hon fortfarande känna positivt om företaget. Personen kommer kanske att anställas vid ett senare tillfälle, bli partner eller kund. Därför är det viktigt för ett företag att alltid bemöta alla intressenter på ett trevligt sätt.

¹⁵ Minchington, 2006 i Franksson, 2009:16

¹⁶ Lindelöw, 2008:108

¹⁷ Lundén, 2000:20

¹⁸ Minchington, 2006 i Franksson, 2009:16

¹⁹ Björkman, 1988:12

3 Teori

Eftersom vi med denna uppsats ämnar ta reda på hur företag kommunicerar i sin rekryteringsprocess följer i kapitel 3.1 teorier om kommunikation. Vi redogör för vilken definition av begreppet vi utgår ifrån och fördjupar oss i de olika formerna av kommunikation som vi tänker oss studera. I kapitel 3.2 behandlar vi teorier om företags arbetsgivarprofil, Employer Brand, och koncentrerar oss på de kommunikativa egenskaperna av fenomenet då det kommunikativa utgör fokus för vår studie. I kapitel 3.3 beskriver vi organisationers strukturer eftersom de påverkar nästan allt vad organisationer gör (och därmed också dess kommunikation). Genom teorier om organisationsstrukturer hoppas vi förstå varför det finns eventuella skillnader i hur företagen kommunicerar.

3.1 Kommunikation

Människans kommunikation har studerats från många olika utgångspunkter och vetenskapsområden och det finns således många olika definitioner av begreppet kommunikation. Trots olikheterna ingår det i de flesta en tanke om en överföring av ett *meddelande* från en *sändare* till en *mottagare*.²⁰ Vi utgår från en definition av begreppet som stöds av flertalet moderna kommunikationsforskare och som utgår från det semiotiska och det kritiska tankesättet. Enligt denna definition kan kommunikation inte ses som en mekanisk överföring av en betydelse från en individ eller grupp till en annan utan som en flervägsprocess där både sändare och mottagare betraktas som tolkande och meningsskapande individer.²¹ Kort uttryckt är kommunikation enligt detta synsätt *produktion och utbyte av betydelser*.²² Detta perspektiv på kommunikation behövs för att förstå kommunikationens olika funktioner och för att förstå vilka möjligheter som finns att sprida olika budskap och varför kommunikation ibland misslyckas.²³ Effektiv kommunikation brukar definieras som att mottagaren tolkar meddelandets innebörd på ett sätt som stämmer väl överens med sändarens intentioner.²⁴

Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik har utformat en modell (se figur 1) över kommunikationsprocessen. Vi kommer att koncentrera oss på de tre första processerna av denna (1, 2, 3).

När vi tittar på företags kommunikation i rekryteringsprocessen är vi alltså intresserade av *avsändarna* (företagen), *innehållet* i budskapet (värden som förmedlas) och vilka *kanaler*

²⁰ Svensson, 1988:7

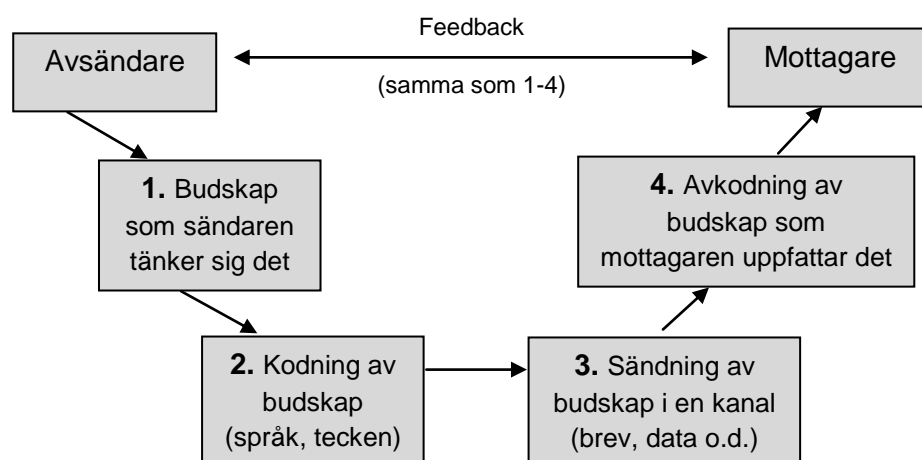
²¹ McQuail, 2005:72-73

²² Svensson, 1988:19

²³ Svensson, 1988:19

²⁴ Jacobsen & Thorsvik, 1995:336

(medier) som används. Studien fokuserar således inte på hur mottagarna tolkar det budskap som sänds ut.



Figur 1: Kommunikationsprocessen i Jacobsen & Thorsvik (2002)²⁵

Vår studie kan sägas studera organisationskommunikation. Traditionellt sett avser man med organisationskommunikation endast den interna kommunikationen inom ett företag men många forskare anser att gränsen mellan intern och extern kommunikation numera är problematisk och svårare att dra.²⁶ Enligt kommunikationsforskare blir det allt viktigare att samordna intern och extern kommunikation. Denna typ av kommunikation brukar kallas integrerad kommunikation eller totalkommunikation och ger många fördelar i det kommunikativa arbetet.²⁷ Det är till exempel mer eller mindre omöjligt att övertala en extern publik om inte den interna publiken först har fått, förstått och accepterat ett bestämt budskap. Heide föreslår att man integrerar informations- och marknadsföringsavdelningarna och på så sätt får en samordning av kommunikationen.²⁸ Ett exempel på när gränsen mellan intern och extern kommunikation är oklar är när man talar om företagets arbete med sin arbetsgivarprofil, sitt Employer Brand. Employer Branding handlar om att föra ut sin arbetsgivarprofil externt, men denna kommunikation måste också stämma överrens med vad som förmedlas internt. För att kunna formulera och kommunicera en bild av arbetsgivaren externt måste den bilden först kommuniceras till, och accepteras av medarbetarna.²⁹ Den externa kommunikationen riktas alltså inte enbart utåt utan även inåt i organisationen och vice versa.³⁰

Kommunikation kan studeras utifrån olika perspektiv. I vår studie utgår vi från kommunikationens *form, funktion, innehåll och mönster*.

²⁵ Jacobsen & Thorsvik, 1995:335

²⁶ Heide, 2005:40, Erikson, 1998:69

²⁷ Erikson, 1998:129-130

²⁸ Heide, 2005:181

²⁹ Erikson, 1998:130

³⁰ Heide, 2005:167

3.1.1 Form

Det finns tre olika former av kommunikation, skriftlig, muntlig och elektronisk.³¹ Den skriftliga kommunikationens stora fördel är att den är bestående.³² Mottagaren kan gå tillbaka till texten och läsa om den på nytt. Till skillnad från muntliga kanaler, som ofta produceras och kommuniceras på samma tidpunkt, kan skriftlig kommunikation konsumeras när läsaren själv väljer att göra det. Risken för feltolkningar och missförstånd är liten och informationen kan nå läsaren på olika platser, till exempel i hemmet, på arbetet eller på bussen. En stor nackdel med skriftlig kommunikation är att möjligheterna till dialog mellan avsändare och mottagare är små.³³

Den muntliga kommunikationsformens största fördel är att den tillgodoser ett av människans viktigaste psykologiska behov, nämligen att möta och interagera med andra människor.³⁴ Den möjliggör också ett ömsesidigt tankeutbyte mellan sändare och mottagare och det finns stora möjligheter till frågor när förtydligande behövs. Nackdelar med den muntliga kommunikationen är att dess beständighet och kapacitet är begränsad. Förmedlaren måste vara närvarande vid kommunikationstillfället eftersom han eller hon är själva kanalen.³⁵

Införandet av modern informations- och kommunikationsteknik har skapat nya möjligheter för spridning av information.³⁶ Elektroniska kommunikationsformer såsom e-post, tv och radio kan levandegöra kommunikation bättre än skriftliga kanaler. Komplexa samband kan förklaras på ett enklare sätt och genom de så kallade interaktiva medierna finns möjlighet till direkt dialog och återkoppling mellan sändare och mottagare.³⁷ Elektroniska kanaler ses ofta som mindre formella än skriftliga och detta kan utnyttjas för att kommunicera abstrakta fenomen såsom oskrivna regler, relationer, synsätt och värderingar. Sådana fenomen är oftast svåra att dokumentera och lagra i skriftliga forum. De *existerar, skapas och förflyttas främst i informella nätverk*.³⁸

3.1.1.2 Kommunikationskanaler

Vid rekrytering kommunicerar företag genom olika former och kanaler. Lindelöw beskriver att det är svårt att avgöra vilken mediekanal som fungerar bäst då man vill marknadsföra sig som arbetsgivare för olika målgrupper. Det beror på omständigheterna.³⁹ I det informationssamhälle vi lever i idag bombarderas vi dagligen med bilder och budskap från

³¹ Erikson, 1998:50

³² Erikson, 1998:50-51

³³ Erikson, 1998:50-51

³⁴ Erikson, 1998:53

³⁵ Erikson, 1998:53

³⁶ Heide, 2005:102

³⁷ Erikson, 1998:52

³⁸ Heide, 2005:139

³⁹ Lindelöw, 2008:107

olika företag och organisationer. Den stora mängden information blir svår att hantera och tolka. Heide talar om ett brus och menar att *aldrig har så mycket information haft så lite effekt*.⁴⁰ Erikson diskuterar också vikten av att komma ihåg att all kommunikation sker på mottagarnas villkor.⁴¹ Detta innebär att det finns goda anledningar till att fundera över vilken kommunikationskanal man ska använda sig av vid rekrytering. Kanalen måste passa både budskapet och de tänkta mottagarna. Hur tänker företagen kring valet av kommunikationskanal?

Nedan redogör vi för de vanligaste kommunikationskanalerna som används av företag i rekryteringssyfte och beskriver även de sociala medierna som vi tror kommer att bli än mer använda i framtiden.

Många företag, som har råd, använder sig av annonsering som kommunikationskanal. Annonseringen görs ofta i både marknadsförings- och rekryteringssyfte. Det finns allt från långa och detaljerade annonser med riklig information till mindre och kortfattade. De lite mindre och kortfattade annonserna brukar hänvisa till företagets hemsida. På så sätt marknadsförs hemsidan och intressenterna har möjlighet att ta del av mer omfattande information om företaget.⁴²

Muntliga eller personliga kanaler som kan användas i rekryteringssyfte är till exempel arbetsmarknadsmässor, informella möten, seminarier, föreläsningar och erbjudan av examensarbeten. Även *mun-mot-mun-metoden* är viktig i detta sammanhang. Metoden är ett bra instrument för företaget i dels marknadsföringssyfte men också då företaget behöver fler medarbetare.⁴³ Mun-mot-mun-metoden är den som uppstår då anställda berättar för vänner och bekanta vilket bra företag de arbetar för. Bland annat Björn Lundén och Jan Strid talar om att man ska betrakta sina anställda som reklampelare. Man kan tänka sig att ett företag med 1000 anställda som var och en pratar med tjugo bekanta når ut med ett budskap till 20 000 personer. Detta gör att metoden är mest effektiv för stora företag med många anställda. Men på samma sätt så är metoden som mest riskabel för dessa. *Om de anställda ger en negativ bild kan ingen annonskampanj i världen ändra bilden hos den anställdes vänner och bekanta*.⁴⁴ I Ann Erlandssons studie, *Det följdriktiga flockbeteendet*, om företags profilering på arbetsmarknaden diskuteras också den personliga kontaktens betydelse. Det visar sig att företagen fokuserar på kanaler som ger möjlighet att möta potentiella medarbetare ansikte mot ansikte. De håller sig aktiva på arbetsmarknadsdagar som högskolor och universitet anordnar, seminarier för studenterna och är med och sponsrar olika studentaktiviteter.⁴⁵

⁴⁰ Heide, 2005:28

⁴¹ Erikson, 1998:32-34

⁴² Lindelöw, 2008:109

⁴³ Lundén, 2000:14

⁴⁴ Strid, 1999:31

⁴⁵ Erlandsson, 2005:67 & 40

Ny informations- och kommunikationsteknik har skapat möjligheter att kommunicera bättre och snabbare, oberoende av tid och rum.⁴⁶ Elektroniska kanaler såsom hemsidor kan fungera bra för att kommunicera ut formella och informella egenskaper som finns inom företag under mer samtalsliknande former. Användning av hemsidan är en kanal som används flitigt av företag i rekryteringssyfte.⁴⁷ Sociala medier som Facebook och bloggar blir också allt vanligare i marknadsföringssammanhang. Här kan företag visa upp sig, förmedla värderingar, diskutera åsikter, skapa och bevara kontakter, med mera. För företagen är de sociala medierna utmärkta arenor för att nå privatpersoner i marknadsförings- och nätverkssyfte. Nästan två miljoner svenskar läser bloggar regelbundet⁴⁸ och över tre miljoner har i nuläget en Facebookprofil⁴⁹. Medverkandet på sociala medier kan kopplas till teorier om relationsmarknadsföring. Samhället sägs ha utvecklats till ett nätverksamhälle där kontakter och relationer med andra är mycket viktiga. För organisationer och företag innebär nätverksamhället att de måste vara duktiga på att bygga, utveckla och bevara relationer.⁵⁰

I de interaktiva medierna öppnas möjligheter att marknadsföra sig på ett kreativare sätt och till att kommunicera med sina målgrupper. *Genom de sociala medierna ges organisationer en möjlighet att direkt integrera kunden i organisationen på ett sätt som tidigare inte varit möjligt.*⁵¹ På samma sätt kan detta fungera på potentiella anställda. Kostnaden för marknadsföring via elektroniska kanaler är dessutom mycket låg. Med hjälp av sociala medier kan företag marknadsföra sig utan att det behöver kosta nästan någonting.⁵²

Enligt en studie gjord av Arbetsförmedlingen är intresset för att använda sig av sociala medier i marknadsföringssyfte stort, fler än hälften av respondenterna tyckte att det var viktigt eller mycket viktigt att vara med i utvecklingen av sociala medier.⁵³ Ändå är många företag och statliga organisationer inte speciellt aktiva på dem. Den största anledningen till detta är osäkerheten på hur de fungerar och vilket innehåll man ska sända ut. Hur ser företagens användning av sociala medier ut och används de i rekryteringssyfte?

3.1.2 Funktion

Kommunikation kan fylla många funktioner och användas av olika orsaker eller syften.⁵⁴ Karl Erik Rosengren nämner begreppet *Speech act* som betyder att man kan ha olika avsikt med

⁴⁶ Jacobsen & Thorsvik, 1995:341

⁴⁷ Erlandsson:2005:40

⁴⁸ Ström, 2010:30

⁴⁹ Ström, 2010:65

⁵⁰ Gummesson, 2002 i Björnram & Lindholm, 2009:17

⁵¹ Björnram & Lindholm, 2009:8

⁵² Ström, 2010:9

⁵³ Björnram & Lindholm, 2009:9

⁵⁴ Svensson, 1988:24-25

sin kommunikation. *A speech act is something you perform when you communicate, regardless of whether you communicate by talking, writing, gesticulating or whatever.*⁵⁵

Enligt Jan Strid som är lektor på institutionen för medie- och kommunikationsvetenskap på Göteborgs Universitet, har företags kommunikation framförallt fyra funktioner. Den första är den *expressiva* som används när sändaren vill meddela att den finns till och är närvarande. Den används för att få andra att uppmärksamma sändaren. Ibland är detta ett egenvärde i sig.⁵⁶

Den andra funktionen är den *sociala*, som används för att skapa en *vi-känsla*, en känsla av att tillhöra organisationen. Denna funktion av kommunikation är mycket viktig för både organisationen och individen. Undersökningar har visat att den sociala funktionen av kommunikation både kan öka produktionen och effektiviteten inom ett företag.⁵⁷ När vi talar om rekrytering kan här nämnas företags förmåga att skapa en stark grupptillhörighet som andra kan tänka sig att arbeta hårt för att få ingå i.

Den tredje funktionen är den *informativa* som beskriver den informerande kommunikationen. Här är poängen att överföra information till andra. Företag informerar bland annat om deras mål, vision och policys.⁵⁸ Hur mycket av detta kommuniceras ut i rekryteringssyfte?

Den fjärde och sista funktionen är den *kontrollerande* som uppstår när sändaren väljer vilken information som de för ut eller väljer att inte föra ut. Eller vilken grad av kommunikation den tillåter. Genom att endast ge viss information eller tillåta viss kommunikation kan företagen i vissa fall kontrollera både situationer och personer.⁵⁹

Resonemanget kring kommunikationens fyra funktioner stöds också av bland annat Rosengren och av August Bolstad.^{60 61} Bolstad menar också att det är viktigt att man som sändare vet varför man kommunicerar i olika situationer. Är det för att skapa eller upprätthålla kontakt? Eller är det för att informera? Kanske kommunicerar man för att ge uttryck för känslor och värderingar? Eller för att utöva makt?⁶² Kommunikation kan naturligtvis ha flera funktioner samtidigt. I vår studie kommer vi att försöka ta reda på varför företagen kommunicerar i olika sammanhang under rekryteringsprocessen, vad är syftet med företagens kommunikation?

⁵⁵ Rosengren, 2000:45

⁵⁶ Strid, 1999:45

⁵⁷ Strid, 1999:45

⁵⁸ Strid, 1999:45

⁵⁹ Strid, 1999:45

⁶⁰ Rosengren, 2000:45

⁶¹ Bolstad, 1998:20

⁶² Bolstad, 1998:21

3.1.3 Innehåll

Kommunikationens innehåll är de betydelser som produceras och utbytes i en kommunikationsprocess.⁶³ Vad är det företagen menar, och vad säger eller skriver de när de kommunicerar med potentiella anställda? Enligt Jan Svensson växer innehållet i samhällskommunikationen fram i ett intimt samband med sociala och politiska förändringar.⁶⁴ Kommunikationen kan alltså sägas spegla samhället. Vi vill studera om detta fenomen också gäller kommunikationen i rekryteringsprocessen. Har företagens kommunikation i rekryteringssyfte förändrats i takt med att förutsättningarna på arbetsmarknaden förändrats? Enligt Lindelöw ska företagets budskap formuleras utifrån målgruppens språk och förväntningar.

*De potentiella intressenterna måste få känslan av att man tilltalar dem, men för att uppnå detta kan det vara olika saker som krävs, helt beroende på målgruppens karaktär och sammansättning.*⁶⁵

Här kan ålder, utbildning, erfarenheter och personlighet avgöra hur företag kommunicerar till olika målgrupper. En ung art director kanske tilltalar av formspråk och kreativ utformning medan en äldre ekonom tilltalar av en klar och direkt information där utmanande arbetsuppgifter lockar. Förutom målgruppen så styrs ett företags kommunikation av dess profil. Profilen är en sammansättning av värderingar, egenskaper och företagskultur som organisationen vill förmedla. Karaktäriseras företaget av högt tempo, internationell kontakt och hög kompetens ska detta kommuniceras internt och externt så att rätt medarbetare söker sig till företaget. Vid utformningen av annonsen ska både språket och eventuella bilder väljas med omsorg. En bild kan lätt uppfattas fel av omgivningen och kan få negativa konsekvenser. Lindelöw tar telefonbranschen som exempel, där avänder man sig ofta av unga och snygga människor på bilder i annonserna. Detta kan tolkas av den äldre publiken som att de inte passar in i branschen och de avstår därför från att söka tjänsten.⁶⁶ Argumentet stöds av Bertil Björkman, som menar att format, färg, bildillustration och placering av annonsen är av stor betydelse. Han nämner även behovet av en riklig information om arbetet och företaget i annonsen. Björkman hävdar att många annonser har dåligt innehåll när det kommer till specifik information vad den efterfrågade tjänsten handlar om, vilket kan resultera i fel ansökningar.⁶⁷ Erlandsson stödjer detta argument och menar att en stor skillnad mellan profilering riktad mot arbetsmarknaden respektive kundmarknaden är informationsinnehållet och val av mediekanal. Potentiella medarbetare uppskattar i högre grad än potentiella kunder att profilen är informativ, eftersom den då bidrar till och underlättar beslutsfattandet.⁶⁸

⁶³ Svensson, 1988:27

⁶⁴ Svensson, 1988:27

⁶⁵ Lindelöw, 2008:109

⁶⁶ Lindelöw, 2008:110

⁶⁷ Björkman, 1988: 38

⁶⁸ Erlandsson, 2005:86

Erikson betonar betydelsen av att företag idag bör ha förmågan att kommunicera både fakta och känslor.⁶⁹ Kulturkommunikation är kommunikation som berör fakta som behandlar företagets värderingar, etik och människosyn. Heide beskriver kulturen som en av de grundläggande beståndsdelar hos organisationer som formar och formas av kommunikationen.⁷⁰ Ett företags kultur består av de medlemmarnas värderingar, beteende och känslor samt företagets värderingar och antaganden.⁷¹ En företagskultur påverkar det mesta i ett företag, från hur ledningen beter sig till hur de anställda klär sig, vad de ägnar sig åt och pratar om.⁷² Enligt forskare finns det ett samband mellan en stark företagskultur och en positiv ekonomisk utveckling. Förutom att en stark företagskultur skapar sammanhållning och gör de anställda mer lojala och engagerade förstärker kulturen också företagets attraktivitet som arbetsgivare. Företagets kultur blir på så sätt ett konkurrensmedel på arbetsmarknaden.⁷³ Kulturkommunikationen är inte alltid uppenbar utan mer eller mindre osynlig. För att studera denna kan man titta på sättet anställda och VD utbyter muntlig information, på synen på ledarskap, jämställdhetsfrågor och miljöfrågor och företagets ansvar i samhället.⁷⁴ Hur kommunicerar företag ut sin företagskultur för att attrahera medarbetare?

Som nämnts tidigare är översäljandet av tjänsten ett vanligt misstag vid utformning av företagsannonser. Ofta utformas då annonsen till en ren profilannons för företagets räkning istället för att uttrycka vad man söker efter. Vad som också är problematiskt, enligt Björkman och Lundén, är när de personlighetsmässiga kraven uttrycks i klichéer och de kunskaps och erfarenhetsmässiga kraven hamnar i bakgrunden.⁷⁵ Vid utformningen av annonsen ska man underlätta för intressenterna att göra ett självurval. Det vill säga att budskapet kommuniceras på så tydligt sätt som möjligt så att omgivningen uppfattar vad företaget söker och vilka som passar för tjänsten.⁷⁶ Målsättningen med annonsering är att nå en specifik målgrupp, där kvaliteten på dem som blir intresserade är viktigare än kvantiteten. Björkman menar att en perfekt annonsering ska få två till tre toppkandidater att reagera, som normalt inte skulle reagera med en ansökan.⁷⁷ Hur tänker företagen kring översäljning av tjänster och hur gör de för att endast locka de allra bästa?

⁶⁹ Erikson, 1998:30

⁷⁰ Heide, 2005:93

⁷¹ Dawling, 2001 i Di Febbraro & Mattsson, 2008:33

⁷² Eriksson et al., 2006 i Di Febbraro & Mattsson, 2008:33

⁷³ Di Febbraro & Mattsson, 2008:33

⁷⁴ Erikson, 1998:49

⁷⁵ Björkman, 1988:37, Lundén, 2000:14

⁷⁶ Lindelöw, 2008:110

⁷⁷ Björkman, 1988:32

3.1.4 Mönster

Kommunikation har förutom en form, en funktion och ett innehåll även ett mönster. Kommunikationsmönstret handlar om vem som har makten, eller vem som tar initiativet till kommunikationen och på vilken nivå aktörerna befinner sig i förhållande till varandra.⁷⁸ För oss är det intressant att studera vem som tar initiativet till kommunikationen i en rekryteringsprocess och vem som har mest makt över situationen. Vid en jämlik kommunikation har alla deltagare samma status och tar lika mycket av initiativet till kommunikationen. De står på samma nivå, det vill säga att de har samma position i samhällsstrukturen och kan båda ta initiativ till att ge information och till att ställa frågor eller begära upplysningar från den andre.⁷⁹ Oftast är kommunikationssituationer inte jämlika utan en av deltagarna kan beskrivas som *högre* än den andre. I samhället sägs det finnas *en relativt liten elit med stor makt som bärs upp av en mer eller mindre maktlös majoritet av befolkningen*.⁸⁰ Sett till företagets sätt att kommunicera i samband med rekryteringsprocessen kan man tänka sig att mönstret ändrats på senare år tack vare förändringen i värderingen av de anställda. När de anställda blir mer eftertraktade kan de också i större utsträckning välja när de vill kommunicera och ta initiativet till kommunikation i rekryteringssyfte. De nya informationskanalerna har också bidragit till att det är lättare att kommunicera mellan olika samhällsskick. Makten över information och kunskap kan sägas ha decentraliserats i och med utvecklandet av IT-tekniken. På Internet har alla möjlighet att ta initiativ till kommunikation och till att förmedla ett budskap.

Till mönster kan också räknas *hur* företag kommunicerar. Kommunikation kan sägas ha två sidor. Till den ena räknas innehållet, vad som kommuniceras. Detta är oftast av informationskaraktär. Till den andra sidan räknas *hur* det som kommuniceras faktiskt kommuniceras. Hur man kommunicerar ger uttryck för relationen mellan kommunikationsaktörerna. Relationsnivån kan till exempel visa på status, jämställdhet, hierarki, intimitet eller makt. Nilsson och Waldemarson, som skrivit boken *Kommunikation*, uppfattar den första nivån, innehållsnivån, som lättolkad medan relationsnivån är mer diffus och outtalad och därmed mer svårtolkad. I studien gör vi ett försök att undersöka mönstret på företags kommunikation i rekryteringsprocessen. Tyder mönstret på att företagen ser sig som överordnade de potentiella medarbetarna eller är kommunikationen mer jämställd?

⁷⁸ Svensson, 1988:25

⁷⁹ Svensson, 1988:25

⁸⁰ Svensson, 1988:26

3.2 Arbetsgivarprofil, Employer Brand

I bland annat USA och England har ett nytt begrepp, Employer Brand, blivit välkänt bland Human Resources (HR) avdelningar och arbetet med Employer Branding har tagit fart.⁸¹ Simon Barrow och Richard Mosley som skrivit boken *The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, definierar begreppet som *ett paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska förmåner som människor får genom anställning på ett visst företag och som är identifierade med det anställande företaget*.⁸² De anställdas erfarenheter av ett företags Employer Brand påverkas bland annat av företagets ledarskap, vision, policys och värderingar. Även rättvisa, samarbete, företagspersonlighet, externt rykte, kommunikation, utvecklingsmöjligheter, belöningssystem och arbetsmiljö spelar stor roll.⁸³ Bekräftelse och grupptillhörighet är andra viktiga faktorer till att människor trivs på sin arbetsplats. För potentiella medarbetare som inte har någon personlig erfarenhet av hur ett företag är som arbetsgivare spelar saker som image och profil större roll. För att bli attraktiva på kund- och arbetsmarknaden gäller det bland annat att effektivt kommunicera immateriella värden om vad organisationen står för.⁸⁴

Ett företags identitet består enligt Balmer av de anställdas värderingar, företagets strategi, struktur, kommunikation och kultur.⁸⁵ Organisationsidentitet handlar om egenskaper och karaktärsdrag som gör en organisation unik. *En social identifikation som bygger på människors naturliga strävan efter att förstå sin situation och att identifiera sig med något eller med andra*.⁸⁶ Heide menar att människor som identifierar sig med en organisation tar del av de värden som organisationen utgörs av vilket medför att de känner sig lojala mot organisationen och blir engagerade i denna.⁸⁷ Organisationsidentiteten är inte beständig utan ändras ständigt i en interaktion med människor utanför och med massmedier som för fram sina åsikter.⁸⁸

Imagen är den bild som intressenter har av företaget. Människors image av något påverkas mest av de egna erfarenheterna, dessa väger alltid tyngst. Har man inga egna erfarenheter av ett företag får man istället förlita sig på människor i sin omgivning eller på media.⁸⁹ Detta betyder att distans förstärker den mediala betydelsen av ett företags image. Ju mindre personliga erfarenheter man har av ett företag, desto mer betydelsefull blir medias bild. Det gäller att företagen kommunicerar ut sina unika styrkor och värderingar de har som arbetsgivare, både internt och externt. För att kunna göra det är det viktigt att företag

⁸¹ Barrow & Mosley, 2005:xvi

⁸² Barrow & Mosley, 2005:xvi (vår fria översättning)

⁸³ Barrow & Mosley, 2005:17

⁸⁴ Heide, 2005:169

⁸⁵ Balmer i Heide, 2005:170

⁸⁶ Heide, 2005:170

⁸⁷ Heide, 2005:170

⁸⁸ Heide, 2005:178

⁸⁹ Hedie, 2005:172

förstår vad det är som motiverar de anställda och att de är tydliga med vad de kan ge och vad inte kan ge den anställde.⁹⁰

Det finns ett samband mellan att ha ett starkt Employer Brand och ett gott rykte om företagets produkter eller tjänster. Människor vill arbeta på företag som har ett starkt varumärke och är framgångsrikt. Dessutom påverkas de flesta av grupptricket. De allra flesta vill tillhöra en grupp som de värderar högt, för detta är de flesta beredda att jobba väldigt hårt.⁹¹ Enligt Barrow och Mosley har tänkandet kring Employer Branding inte bara blivit relevant på senare år efter studier som tydliggjort svårigheten med att rekrytera och behålla duktiga medarbetare. Fenomenet har alltid funnits när förväntningarna på arbetskraften varit extrem.⁹² En svensk översättning av Employer Branding skulle vara arbetsgivarevarumärke eller arbetsgivarprofil. I denna uppsats väljer vi att använda begreppet arbetsgivarprofil eftersom varumärkesbegrepp är svårgreppbara och främst används inom marknadsföringsområdet.⁹³

Ett företags profil är de egenskaper, karaktärsdrag och förhållningssätt som de vill stå för.⁹⁴ Information om ett företags profil finns i deras affärsidé och policydokument och kan även speglas genom grafiska uttryck och symboliska medel.⁹⁵ Många empiriska studier stödjer att ett företags profilering har betydelse som konkurrensmedel (Belt & Paolillo, 1982:110-111, Rynes, 1991:435-436, Barber, 1998:34-37, Collins & Han, 2004:709-712 med flera).⁹⁶ Enligt Erlandsson handlar profilering om att framhäva profilen genom olika aktiviteter.⁹⁷ Majoriteten av den litteratur som finns idag om marknadsföring handlar om profilering riktad mot kundmarknaden. Här förespråkas att profilen ska ha en intresseväckande förmåga, unicitet och exklusivitet.⁹⁸ Marknadsföringslitteraturen betonar differentiering, där huvudkonkurrenterna ska utgöra det primära analysobjektet.⁹⁹ Det gäller att aktivt framhäva en unik profil för att skapa ett anseende som särskiljer konkurrerande företag. Erlandssons empiri som behandlar företagen som arbetsgivare visar att detta dock inte är fallet. De företag Erlandsson studerat är i hög grad homogena i sin rekryteringsprocess. Hennes studie visar att revisions- och datakonsultbranschens profileringsarbete på arbetsmarknaden liknar varandra en hel del.¹⁰⁰ Budskap och teman påminner om varandra vare sig det är en revisionsbyrå eller datakonsultfirma som rekryterar. Teman som: familjevänlighet, balans i livet, grupparbete/teamwork, trygghet och utvecklingsmöjligheter, är vanligt förekommande i deras profilinnehåll. Hon kunde utmärka skillnader i hur företagen profilerade sig gentemot olika målgrupper där de äldre tilltalades av familjevänlighet och trygghet medan de yngre

⁹⁰ Di Febraro & Mattsson, 2008:36

⁹¹ Barrow & Mosley, 2005:17

⁹² Barrow & Mosley, 2005:13

⁹³ Heide, 2005:177

⁹⁴ Erlandsson, 2005:84

⁹⁵ Fredriksson, 2008:31

⁹⁶ Erlandsson, 2004:16-19

⁹⁷ Erlandsson, 2005:84

⁹⁸ Erlandsson, 2005:85

⁹⁹ Erlandsson, 2005:90

¹⁰⁰ Erlandsson, 2005:99

lockas av utvecklingsmöjligheter. Erlandsson menar i sina slutsatser att arbetsgivaren måste kommunicera ut något som är unikt med företaget. Genom att företag förmedlar ut sina värderingar och mål när de rekryterar påverkar de också vilka människor som söker jobb hos dem.

I vår studie vill vi veta vilka tankar företagen har om sin arbetsgivarprofil och hur de arbetar för att stärka det.

3.3 Organisationsstrukturer

För att förstå varför företagen kommunicerar som de gör bör man titta på dess strukturer. En organisations struktur är dess formella egenskaper och dessa påverkar organisationsbeteenden och processer, så även kommunikationsbeteendet. De bestämmer arbetsfördelning och samordning av arbetsuppgifter och hur människor ska utföra sina arbetsuppgifter.¹⁰¹ Ett företags struktur påverkas bland annat av dess storlek och vilken bransch den verkar i, liksom av dess omvärld och företagskultur.

Det finns olika sätt att definiera ett företags storlek på, men det vanligaste och definitionen vi utgår ifrån, ser till antalet anställda.¹⁰² Ökad storlek leder ofta till att det bildas separata avdelningar och till möjligheten att anställa fler specialister (till exempel människor som har kunskap om hur man bygger en stark arbetsgivarprofil). I en liten organisation får en och samma person ta hand om flera arbetsområden. För oss är det till exempel intressant att se om ett företag med en HR avdelning kommunicerar annorlunda i rekryteringsprocessen än ett företag utan HR avdelning. Sambandet mellan en organisations totala storlek och den administrativa enheten, vilken HR avdelningen ingår i, är omdiskuterat. Man kan anta att ju större ett företag blir, desto större blir också dess administrativa del. Undersökningar visar dock att sambandet snarare är u-format än linjärt. Den administrativa andelen är relativt störst i mycket små och mycket stora organisationer.¹⁰³ Ökad storlek har också visat sig leda till en ökad decentralisering.¹⁰⁴ Fler avdelningar formas och på så sätt tillkommer också fler avdelningschefer som får ansvar för en viss del av företaget. I övrigt har de flesta stora företag som mål att skapa fler arbetstillfällen, vilket kan ses som en del i att skapa sig en yttre legitimitet. Vad kan vi se för skillnader i det kommunikativa rekryteringsarbetet som kan förklaras med företagets storlek?

Erikson beskriver att informationsavdelningen ofta ansvarar för den marknadsföring som profilerar företaget som helhet med syftet att förstärka företagets identitet. Den typen av annonsering görs ofta också i rekryteringssyfte.¹⁰⁵ Många menar att det är företagsledningen

¹⁰¹ Jacobsen & Thorsvik, 1995:81,16

¹⁰² Jacobsen & Thorsvik, 1995:121

¹⁰³ Jacobsen & Thorsvik, 1995:123

¹⁰⁴ Jacobsen & Thorsvik, 1995:122

¹⁰⁵ Erikson, 1998:69

som bör skapa strategier för att stärka företagets arbetsgivarprofil och att det är deras uppgift att förmedla dessa strategier till de övriga avdelningarna inom företaget.¹⁰⁶

Företagets mål och strategier kan också påverka vad som händer inom en organisation. Mål kan vara klart formulerade eller vagt uttryckta. I en organisation där mål och strategier är klart uttryckta vet medlemmarna vad de ska sträva efter och hur de ska arbeta för att nå dit. Det ger litet utrymme för egna tolkningar.¹⁰⁷ I ett företags vision kan det till exempel vara uttryckt vilka de anställda kommer att vara, vilka kvalifikationer de bör ha. För att visionerna och målen inte ska förbli önsketänkande måste de omsättas till konkreta strategier för hur arbetet ska genomföras.¹⁰⁸ För att kommunicera effektivt bör ett företag utgå från en vettig omvärldsanalys, planera sitt kommunikationsarbete och sedan mäta resultatet av insatserna.¹⁰⁹ Företagets kommunikation bör samordnas och ledningen måste vara enig om vilka mål man vill nå och hur det ska gå till.¹¹⁰ Vad är företagets mål med rekryteringen och vad har de för plan för att nå dit? Därefter måste konkreta planer tas fram. En *kommunikationspolicy* är de samlade riktlinjer för hur arbetet med kommunikation ska bedrivas samt principer för fördelningen av ansvar.¹¹¹ Policies är generella riktlinjer som gäller under längre tid. Har företagen en kommunikationspolicy och ingår rekryteringsarbetet i denna?

Företag med stort inslag av professionella, det vill säga personer som genomgått en formell utbildning inom ett område som helt eller delvis fått monopol på en viss typ av jobb, till exempel läkare och jurister¹¹², får enligt Jacobsen och Thorsvik en struktur som präglas av svag formalisering, stark decentralisering och hög specialisering.¹¹³ Dessa yrken utmärks av att de yrkesverksamma behöver höga specialkompetenser och att de uppgifter de utför bara i liten grad kan rutiniseras.

Ett företag måste alltid förhålla sig till den omvärld som den verkar i. Ett företag är nästan alltid beroende av andra organisationer, skolor och universitet (för arbetskraft) och så vidare. Företag måste förhålla sig till sin omvärld och att samarbeta med andra organisationer är ett bra sätt att hantera sin beroendeställning på.¹¹⁴ Stora företag samarbetar till exempel ofta med de högskolor som de hämtar sin arbetskraft från. För omvärldens skull är det också viktigt att vårda sin bild utåt, *ju bättre överrensstämmelsen är mellan en organisationsstruktur och de rådande uppfattningarna i omvärlden, desto mer stöd kommer en organisation att kunna mobilisera*¹¹⁵ vilket på sikt påverkar dess överlevnad.

¹⁰⁶ Di Febraro & Mattsson, 2008:38

¹⁰⁷ Jacobsen & Thorsvik, 1995:16

¹⁰⁸ Jacobsen & Thorsvik, 1995:48

¹⁰⁹ Erikson, 1998:93

¹¹⁰ Erikson, 1998:113

¹¹¹ Erikson, 1998:114

¹¹² Jacobsen & Thorsvik, 1995:42

¹¹³ Mintzberg, 1979 i Jacobsen & Thorsvik, 1995:117

¹¹⁴ Jacobsen & Thorsvik, 1995:271

¹¹⁵ Jacobsen & Thorsvik, 1995:273

I rekryteringssammanhang bör alltså arbetskraftens generella uppfattningar vara av intresse för företagen. Den *nya* generationen arbetstagare brukar beskrivas som mindre lojala till sina arbetsgivare än tidigare generationer och de har fler arbetsgivare under en yrkeskarriär. Unga sägs mest syssla med att skapa sig själv en karriär och ett jobb ska ge intressanta arbetsuppgifter, vara flexibelt och fungera som en social arena mer än förr. Idag utgör arbetsplatsen oftare en grund för utveckling av vänskap än grannar och familj gör.¹¹⁶

Organisationsbeteendet beror också på om organisationen är offentlig eller privat. En offentlig organisation är mer beroende av legitimitet och stöd från befolkningen än privata organisationer och är på så sätt än mer bunden till att anpassa sig till omvärldens normer och värderingar. Deras målsättningar är mer komplexa och kompromisspräglade än den privata sektorns.¹¹⁷

Informella egenskaper kan också påverka organisationsbeteendet. I dessa ingår till exempel företagskulturen. Företagskulturen består, som diskuterats ovan, av bland annat värderingar, gruppnormer och social sammanhållning och den kan antingen stärka eller försvaga uppslutningen kring organisationens mål.¹¹⁸ Företagskulturen beskrivs som det sammanhållande kittet i en organisation och en stark företagskultur kan förutom att vara en viktig faktor för ekonomisk framgång också fungera som ett styrmedel där kulturen fungerar som ett recept för hur de anställda ska agera. Företagskulturen skapar gemenskap och spelar på människans behov av att tillhöra en grupp.¹¹⁹ En stark företagskultur byggs upp under en längre tid. Att studera ett företags kultur kan vara svårt då mycket av den är outtalad. Det man kan studera är de fysiska, verbala och beteendemässiga manifestationerna och det är också dessa vi tittar på i vår studie.

På samma sätt som rekryteringsarbetet påverkas av företagsstrukturer påverkas också de informella organisationsstrukturerna av rekryteringen. Genom att rekrytera människor med mål och intressen som sammanfaller med företags, förstärks företagskulturen. För företagen med hög grad av professionalisering ställer detta ofta till ett dilemma. Människor med de bästa yrkesmässiga kvalifikationerna är oftast de som är svårast att passa in.¹²⁰ En del företag har en personalpolitik som går ut på att rekrytera unga och oerfarna medarbetare för att därmed bana väg för en långsiktig karriär där man kan forma medarbetarnas hållning och tänkande.¹²¹

¹¹⁶ Jacobsen & Thorsvik, 1995:175

¹¹⁷ Jacobsen & Thorsvik, 1995:62

¹¹⁸ Jacobsen & Thorsvik, 1995:17

¹¹⁹ Jacobsen & Thorsvik, 1995:146-156

¹²⁰ Jacobsen & Thorsvik, 1995:106

¹²¹ Jacobsen & Thorsvik, 1995:168

4 Metod

I detta kapitel tänker vi redogöra vårt val av metod, varför den kvalitativa samtalsintervjun användes och våra reflektioner kring andra tänkbara metoder. Vi kommer även att motivera vårt urval och redogöra för vilka kriterier våra analysenheter uppfyller och hur undersökningsprocessen gått till. Till sist förs en diskussion kring studiens validitet, om vårt resultat är tillförlitligt och ifall vi studerat det vi ämnat studera.

4.1 Val av metod

Vår metod har inte varit ett självklart val under arbetets gång. Vårt syfte, *att undersöka hur företag kommunicerar sin arbetsgivarprofil för att attrahera medarbetare*, kan både besvaras genom den kvantitativa metoden och den kvalitativa. När man utför en kvantitativ studie i form av frågeundersökningar ställer man standardiserade frågor till samtliga respondenter, varav svarspersonerna har ett antal fasta svarsalternativ som de kan välja mellan.¹²² Användning av standardiserade frågeundersökningar beskriver hur vanligt förekommande olika svar är i en viss population av personer, eller som i vårt fall företag, och hur man i hypotesprövande form skall förklara att olika grupper i populationen har svarat på olika sätt. För att återknyta till vår studie så skulle vi kunna skicka frågeformulär till ett slumpmässigt urval av företag i Sverige med standardiserade frågor som: *Vilka kommunikationskanaler använder ni er av då ni söker efter medarbetare?* Respondenterna hade då haft fasta svarsalternativ att välja mellan och vi skulle kunna få ett generaliserbart resultat, beroende på hur noga vår urvalsprocess bearbetats.¹²³ Vi valde dock bort denna metod på grund av ett flertal anledningar. När man kontaktar personer som arbetar för diverse företag är de ofta upptagna och stressade. Deras mailbox fylls dagligen av mail med varierande innehåll från ett flertal olika avsändare. Skulle vi skicka ut ett frågeformulär till ett hundratal företag hade svarsfrekvensen förmodligen varit låg, vilket spelar roll för felmarginalen och gör resultatet mindre tillförlitligt. Vi hade troligtvis bara varit en i mängden där respondenterna inte känt igen avsändaren. En ytterligare svårighet är att formulera enkätfrågor som dels ger ett rikt innehåll men som också formuleras på ett sätt så att respondenterna inte missuppfattar vad vi frågar efter. Tidsbristen är en ytterligare aspekt vi tagit hänsyn till.

Vi har valt att använda oss av kvalitativa samtalsintervjuer i vår studie. Metoden ger oss större utrymme för interaktion till svarspersonerna¹²⁴, än vad den kvantitativa metoden hade gjort. Med samtalsintervjun handlar det om att synliggöra hur ett fenomen gestaltar sig

¹²² Esiasson mfl, 2007:258

¹²³ Esiasson mfl, 2007:260

¹²⁴ Esiasson mfl, 2007:282

och den öppnar även upp möjligheten att registrera oväntade svar och tankegångar.¹²⁵ Med frågor som: *Tycker ni att det är svårt att få tag på rätt medarbetare?* behöver inte respondenten välja *ja*, *nej* eller något annat fast svarsalternativ. Hon kan istället utveckla sitt resonemang vilket utökar vår förståelse för respondentens svar. Eftersom vi intervjuar subjektiva experter, det vill säga personer som genom sina positioner förväntas ha kunskapen om hur deras profilarbete attraherar medarbetare, utgörs vår studie av informantundersökningar.¹²⁶ Vi vill även påstå att intervjuerna är av respondentkaraktär då vi är intresserade av intervjupersonernas tankar och reflektioner kring vad företagen kommunicerar ut.¹²⁷

4.2 Urval

När produkter och tjänster blir allt mer likriktade och konkurrensen om kunderna hårdnar blir de immateriella tillgångarna, i form av varumärke och anställda, företags viktigaste tillgångar och konkurrensmedel.¹²⁸ Vi kan därför anta att de flesta företag arbetar aktivt med att marknadsföra sig som arbetsgivare, vilket ger oss ett ofantligt stort utbud av företag att välja mellan. Vi valde därför att avgränsa oss. Enligt Statistiska Centralbyråns senaste undersökningar har intresset för IT och teknikutbildningarna minskat. Dessutom bedömer arbetsgivarna att det råder brist på yrkeserfarna inom branschen vilket gör att jakten på talangerna hårdnat. På så sätt ökar kommunikationens betydelse för att attrahera rätt medarbetare, vilket gör branschen intressant för oss. Vidare bestämde vi oss för att studera ifall företagets storlek spelar roll för hur de arbetar i rekryteringsprocessen. Företagsstorlek beräknas på olika sätt men det vanligaste är att utgå från antalet anställda, vilket vi också gjorde.¹²⁹ Stora företag har i större utsträckning tillgång till ett högre monetärt kapital än vad små företag har. Därför tycker vi det är intressant att se ifall det finns några skillnader i hur företag kommunicerar sin arbetsgivarprofil beroende på vilken storlek företaget har. Kan man se några skillnader i val av budskap och mediekanaler eller arbetar de på samma sätt?

Definition av storlek på företag:

Små: 10-49 anställda

Medel: 50-249 anställda

Stora: 250< anställda

Här är det viktigt att poängtera att storleken på företagen utgår från hur många anställda som arbetar i Sverige, inte internationellt. För att få tips på företag som stämde överens med våra urvalskriterier hörde vi av oss till vår uppdragsgivare som skickade en lista på sextio företagsnamn som rekryterar personal inom IT/teknik. MindValues företagslista utgick från

¹²⁵ Esaiasson mfl, 2007:284

¹²⁶ Esaiasson mfl, 2007:292

¹²⁷ Esaiasson mfl, 2007:258

¹²⁸ Heide, 2005:168

¹²⁹ Jacobsen & Thorsvik, 1995:121

om de var aktiva på arbetsmarknadsmässor och hur de var rankade på Universums företagsbarometer. På företagsbarometern får studenter inom olika discipliner årligen lista de arbetsgivare som de anser vara mest attraktiva. Resultatet redovisas i form av en rangordningslista där de 100 populäraste arbetsgivarna finns med. Fem av företagen som vi intervjuade, fanns med på listan, fyra fanns inte med.

Sju av de företag som intervjuades var näst intill homogena bortsett från storlek och ekonomiska resurser. De ingick i samma bransch, var tekniskt orienterade och var intresserade av liknande klientel. Därför valde vi att även intervjua en offentlig organisation och ett Revisionsföretag som anställer studenter inom fler branscher än IT/Teknik, för att se ifall deras kommunikationsarbete skiljer sig åt från de homogena företagen vi redan intervjuat. Är kommunikationsarbetet branschberoende? Det vill säga arbetar företag på ett speciellt sätt när de profilerar sig gentemot den IT och den tekniska arbetsmarknaden?

4.2.1 Presentation av företagen

I vår studie är vi ute efter information som kan vara känslig på ett konkurrensmässigt plan för företagen. Vi utlovade därför möjlighet till anonymitet vid vår första kontakt med företagen och ett par av de intervjuade efterfrågade också detta vid intervjutillfället. I vårt resultat har vi därför valt att anonymisera samtliga företag. För att läsaren ändå skall få en större uppfattning av företagen beskriver vi dem kort nedan. Vi har också valt att beskriva intervjupersonens roll i företaget.

IT/Teknik-Stor-1 är ett globalt IT och teknikföretag som har över 350 000 anställda i världen. Företaget grundades på 1910-talet och har funnits i Sverige i mer än åttio år. Det svenska huvudkontoret finns i Stockholm. "JG" har ett nordiskt ansvar för rekrytering på konsultsidan och har mycket administrativt ansvar. "JG" är särskilt engagerad i rekryteringen av studenter och nytexaminerade.

IT/Teknik-Stor-2 är ett globalt konsultföretag med över 1800 anställda i fler än tio länder. Företaget grundades på 1990-talet och koncernledningen finns i Stockholm. "C" är administrativ chef och sitter i ledningsgruppen som HR.

IT/Teknik-Stor-3 är ett konsultföretag som startades i Sverige på 1990-talet. Företaget har fler än 1000 anställda i fyra länder. "JL" är ekonomi och personalansvarig samt ingår i företagets ledningsgrupp.

IT/Teknik-Mellan är en svensk ingenjörbyrå som startades på 1980-talet. Företaget har omkring 200 anställda. "M" är delägare i företaget och arbetar främst med marknadsföring.

IT/Teknik-Litet-1 är ett svenskt konsultföretag med omkring trettio anställda. Företaget grundades på 1990-talet. "E" arbetar med konsult och utbildningsområdet och ansvarar för en del av rekryteringen.

IT/Teknik-Litet-2 är ett svenskt konsultbolag med tjugo anställda. Företaget grundades på 1990-talet men kom igång med sin verksamhet en bit in på 2000-talet. "K" är försäljnings och marknadschef.

IT/Teknik-Litet-3 är ett svenskt IT och teknik företag med tjugosju anställda. Företaget grundades i början 2000-talet. "S" arbetar med sälj, marknad och support.

Kommunalt Bolag är en av Sveriges största arbetsplatser med 47 000 anställda inom fler än sjuttio förvaltningar. "A" och "E" arbetar med ett Employer Branding projekt.

Revisionsbolaget är ett stort revisionsföretag. "L" arbetar på HR-avdelningen med rekrytering av personal på lokal nivå, personalfrågor och personalstatistik. Hon stöttar även den person som har HR ansvar för hela Sverige.

4.3 Tillvägagångssätt

Eftersom företagsrepresentanter vanligtvis är upptagna och stressade människor så fokuserade vi på att kontakta dem så tidigt som möjligt i vår arbetsprocess. Vi kan förstå om läsaren tycker att vi generaliserar och utgår från att alla anställda i näringslivet har lika ont om tid, utan att empiriskt bevisa argumentet. Men vad vi kan uttala oss om är de sextio företag som vi kontaktade. Många av de vi kom fram till via telefonsamtal var trevliga men också upptagna, stressade och hade svårt att finna tid för att träffa oss. Det tog oss tre dagar, cirka tjugofyra timmar och tvåhundrafyrtio samtal att boka in nio intervjuer. När vi kontaktade ett företag, framförallt ett stort, var det sällan vi kom fram till rätt person direkt. Vilket gjorde att vi i vissa fall behövde prata med tre personer inom ett och samma företag innan rätt person nåddes. Andra problem kunde vara att personen ifråga var på lunch eller möte, att HR ledningen med rätt person (som skulle kunna svara på våra frågor) befann sig i annan stad, eller att personen inte hade tid eller tog emot studenter. Samtliga företag som vi kontaktade, både de som tackade ja och de som tackade nej, rekryterar personal inom IT/Teknik. Majoriteten av de som avböjde intervju var små företag som angav tidsbrist som orsak. Vi har diskuterat ifall de som tackade nej till intervjun särskiljer sig från de som tackade ja, men har tyvärr inte hittat några möjliga förklaringar. Endast ett företag, som också var litet, tackade nej på grund av att inte vilja avslöja företagshemligheter. Här kan vi anta att företaget värnar mycket om sin kommunikationsprocess gentemot arbetsmarknaden och ser den som sin styrka och därför inte vill dela med sig av sin strategi. På grund av svårigheten att boka in företagsrepresentanter för möte har vi intervjuat de som kunnat. Det vill säga slumpen har spelat roll. Till dessa har vi skickat mail där vi förklarat vårt syfte, vilka vi är och erbjudit anonymitet om så önskas. Detta har resulterat i en annorlunda fördelning än vad vi hade tänkt oss från början. Vi ville intervjua lika många företag i varje storleksgrupp: liten, mellan och stor. Dock resulterade det i ett annat resultat med fem storföretag, ett mellan och tre småföretag. Våra uppdragsgivare MindValue var nöjda med den indelningen då de främst var intresserade av att se hur stora företag, som ofta är

duktiga på att marknadsföra sig som arbetsgivare, arbetar med sitt så kallade Employer Brand. Nio företag intervjuades sammanlagt och vi upplevde vid ett relativt tidigt stadium en viss teoretisk mättnad. Det vill säga respondenternas svar liknade varandras och gav ingen ny väsentlig information.¹³⁰

De nio inbokade intervjuerna utspelade sig ute hos företagen och respondenterna hade rekryteringsansvar eller arbetade med HR eller marknadsföringsfrågor. Intervjuerna tog olika lång tid och kunde variera i innehåll beroende på hur intresserade och pålästa respondenterna var, men vi utgick från en och samma intervjumall i samtliga intervjuer för att få svar på samma frågor. Våra möten kunde särskilja sig på så sätt att vissa frågor fick längre utläggning eller sidospår än andra, men vi fick huvudsakligen svar på alla frågor som ställdes. De flesta intervjuerna tog cirka sextio minuter. Vi har använt oss av en diktafon och spelat in samtliga intervjuer. Vi har även fört anteckningar vid intervjutillfällena ifall tekniken skulle brista. Efter att intervjuerna ägt rum har vi transkriberat dem och sammanställt dem i matriser utefter olika teman. Som till exempel kommunikationsprocessens form, funktion, innehåll och mönster.

Vid sidan av intervjuerna har vi också studerat företagens hemsidor, annonser och montrar som används på Chalmers arbetsmarknadsmässa Charm. Vi ville ta reda på ifall företagen förmedlar det som de påstår att de förmedlar. Med hjälp av en matris har vi svarat på om det finns möjlighet för rekrytering på hemsidan, ifall vi upplever att företagen riktar sig mot studenter, vilka värden som förmedlas, vilken sorts medarbetare de söker efter, beskrivning av utseendet och om det finns länkar till sociala medier. Vi är medvetna om att tolkningen av hemsidorna är något subjektiv och att reliabiliteten kan ifrågasättas. Men vi vill också poängtera att intervjuerna är den huvudsakliga empirin medan sammanställningen av företagens annonser, hemsidor och montrar snarare fungerat som en bekräftelse på att företagen förmedlar det som intervjupersonen påstår att de förmedlar.

4.4 Intervjufrågor

Intervjuguiden vi använde oss av vid de nio intervjuerna utgår från våra teoretiska perspektiv.¹³¹ Vi ville veta vilken *form* kommunikationen hade, vilken *funktion* den spelade, vad som var dess *innehåll* och hur kommunikations*mönstret* såg ut. Vi ville även veta hur företagen tänkte kring sin *arbetsgivarprofil* samt om företagens *strukturer* hade påverkan på dess kommunikation. Dessutom var vi nyfikna på vad företagen tyckte om MindValues idé om en ny arbetsmarknadsplats på nätet. Frågorna formulerades således utifrån våra frågeställningar och med svaren hoppades vi kunna svara på syftet med studien: *Hur företag kommunicerar sin arbetsgivarprofil för att attrahera medarbetare*. Vi delade in intervjun i fyra teman.

¹³⁰ Esaiasson mfl, 2007:294

¹³¹ Se bilaga ett

Det första temat handlade om rekryteringsprocessen och med frågor som: *Hur får ni tag på nytt folk? Vilka kanaler använder ni er av? Hur vill ni bli uppfattade som arbetsgivare? Vad gör ni för att urskilja ert företag från andra företag som konkurrerar om samma arbetskraft som er? Har ni någon arbetslogan? Om inte, hur skulle den kunna låta?* Med hjälp av svaren från intervjupersonerna kunde vi se vilken form kommunikationen hade, varför man valde att kommunicera (funktion), vilket innehåll kommunikationen hade samt urskilja ett mönster.

Det andra temat utgick från vår andra frågeställning och berörde företagens profilering på arbetsmarknaden. Med frågor som: *Är det svårt att få tag på den typ av personal ni är ute efter? Är rekryteringsarbete något som ni ägnar er åt kontinuerligt eller främst när det är aktuellt att anställa en ny medarbetare? Varför? Hur jobbar ni för att bli attraktiva som arbetsgivare? Vad gör ni för att urskilja ert företag från andra företag som konkurrerar om samma arbetskraft som er? Har ni alltid jobbat för att bli attraktiva arbetsgivare eller är detta något som har blivit mer aktuellt på senare år? Påverkar omgivningen ert sätt att profilera er?* Vi ville med hjälp av frågorna ta reda på hur företagen tänkte kring arbetet med sin arbetsgivarprofil, om de tyckte att det var svårt att få tag på rätt medarbetare samt om målgruppen och yttre omständigheter påverkade kommunikationen.

Det tredje temat berörde företagens organisationsstruktur och utformades efter vår tredje frågeställning. Med frågor som: *Hur många anställda har företaget? Har ni hög personalomsättning? Hur kommer det sig? Vem leder ert profileringsarbete som riktas mot arbetsmarkanden och vilka jobbar med detta? Hur högt upp i organisationen diskuteras dessa frågor? Har ni en kommunikationspolicy och vad innehåller den (i stora drag)? Finns det konkreta strategier och kommunikationsplaner för hur kommunikationen kring rekrytering ska gå till?* Utifrån svaren ville vi se ifall det gick att urskilja ett mönster. Kommunicerar stora och små företag på samma sätt? Vilka organisationsstrukturer påverkar kommunikationen? Och så vidare.

Det fjärde temat handlade om MindValues idé. Temat utformades inte utifrån våra huvudfrågeställningar utan från det underliggande syftet att undersöka behovet av en ny typ av arbetsmarknadsplats på nätet. Vi förklarade kortfattat idén om den nya arbetsmarknadsplatsen och med hjälp av intervjupersonernas reflektioner kring denna fick vi en uppfattning om hur pass intressant idén verkade för företagen. Med frågor som: *Är studenter som är i slutet av sin utbildning eller precis avslutat sina studier en viktig målgrupp för er? Hur arbetar ni för att nå dessa?* Dessa frågor var angelägna för Mindvalue då deras arbetsmarknadsplats främst kommer att riktas mot studenter som är i slutet av eller har avslutat sina studier.

4.5 Studiens tillförlitlighet och validitet

God validitet innebär att man mäter det man påstår sig mäta, att man har frånvaro av systematiska fel och att ens teoretiska definition stämmer överens med den operationella indikatorn.¹³² Reliabilitet och sin sida handlar om ifall de mätinstrument vi använt oss av är pålitliga och tillförlitliga. Vår teoretiska grund har legat i kommunikationens olika perspektiv som: form, funktion, innehåll, och mönster. Och det är även dessa perspektiv som dominerat våra frågeställningar. Även om intervjuerna kunde variera i tid och sidospår har vi i huvudsak fått svar på det vi önskat. Intervjuerna har ägt rum ute hos företagen, antingen i ett konferensrum eller i respondentens kontorsrum. Alla intervjuer, förutom en, har ägt rum i en avskild miljö där intervjupersonen kunnat känna sig trygg och framförallt inte avlyssnad av kollegor och kunder. Den intervju som inte hölls i ett konferens eller kontorsrum var den som var kortast i tid och svar. Den tog endast tjugofem minuter till skillnad från resterande intervjuer som tog cirka sextio till nittio minuter. Vi tror att den brusiga miljön kan ha påverkat respondentens svar som inte var särskilt uttömmande eller reflekterande. Alla intervjuer har spelats in med hjälp av en modern diktafon vilket gett en god ljudkvalitet. Vi har utfört alla intervjuer tillsammans. Transkriberingen gjordes var och en för sig, där den ena av oss skrev ned fyra intervjuer medan den andre skrev ned fem. Vi kom överens om att transkriberingarna skulle vara korrigerade på så sätt att talspråk gjordes om till skriftspråk, ord som *eh* och *öh* togs bort. Detta för att underlätta läsbarheten men också för att citaten skulle kunna användas i vår resultatdel. Vi är medvetna om att transkriberingarnas reliabilitet kan påverkas av att vi transkriberat intervjuerna var för sig. Det optimala hade varit ifall vi båda transkriberat alla nio intervjuerna på var sitt håll och sedan jämfört våra texter. Men på grund av tidsbrist och att vi utgått från att vårt *slipande* inte påverkat resultatet avsevärt, har tillvägagångssättet sett ut som det gjort. Dock har vi läst igenom varandras transkriberingar och jämfört med anteckningar som fördes vid intervjutillfället för att öka tillförlitligheten.

Vi tycker att det är värt att nämna vår roll som intervjuare i reliabilitetsdiskussionen. Steinar Kvale och Svend Brinkman menar att kvaliteten på de data som produceras i en kvalitativ intervju beror på kvaliteten hos intervjuarens färdigheter och ämneskunskaper.¹³³ Vi nämnde tidigare att våra intervjuer utvecklades ju fler intervjuer vi utförde och ju mer litteratur vi läste. Detta märktes framförallt i tid, ju fler intervjuer vi hade desto längre tid tog dem. Interaktionen blev också bättre, där den sista intervjun bestod av fler följdfrågor än den första. Vi har märkt av att frågor som berör företagets styrkor fått betydligt längre utläggningar än de som gäller företagets svagheter. Vi kan med handen på hjärtat medge att alla intervjuer inte uppnått samma kvalitet, där den första intervjun och den som hölls i en rörlig miljö är av sämre kvalitet än de resterande. Eftersom ingen av oss har tidigare erfarenhet eller förkunskap i ämnet eller intervjuteknik, kan även detta ha påverkat resultatet.

¹³² Esaiasson, 2007:63

¹³³ Kvale & Brinkman, 2009:98

När man diskuterar validitet brukar man skilja mellan intern och extern validitet. Med intern validitet menas möjligheten att dra välgrundade slutsatser inom ramen för de konkreta fallen (analysenheterna) man valt att studera.¹³⁴ Vi hävdar att vår interna validitet är god på så sätt att vi ställt samma frågor till samtliga respondenter och följt upp deras svar genom att analysera företagens annonser och hemsidor. Det som kan tänkas brista är vår urvalsprocess som inte uppnådde den fördelningen vi önskat. Vi har intervjuat de företag som kunnat och på grund av tidsbrist har vi inte lyckats fylla samma antal i samtliga storleksgrupper. Hade vi haft en jämnare fördelning bland företagen, det vill säga lika många små som stora, tror vi att vi hade uppnått en större variation i svaren. Vårt resultat säger oss att företagen arbetar på liknande sätt när de kommunicerar sin arbetsgivarprofil. Men hade vi lyckats intervjua fler företag, framförallt små, så kanske vi hade kommit fram till ett annorlunda svar.

Extern validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten från den genomförda undersökningen stämmer på andra företag som anställer inom IT teknik branschen som inte ingått i undersökningen.¹³⁵ Då vår ambition inte varit ett generaliserande resultat hävdar vi att vi inte uppnår extern validitet. Vad som också är viktigt att poängtera är att majoriteten av de företag vi intervjuat är högt rankade på Företagsbarometern, vilket bekräftar att de är bra på att kommunicera sin arbetsgivarprofil. Att generalisera deras arbetsmetoder och strategier på ett större antal företag som anställer inom IT/Teknik branschen är felaktigt då de utgör de goda exemplen och vet hur man gör. Vi kan endast uttala oss om de analysenheter vi studerat.

Sammanfattningsvis tycker vi att vår studie besvarar vårt syfte *hur företag kommunicerar sin arbetsgivarprofil för att attrahera medarbetare*, sett till de analysenheter vi studerat. Resultatet kan inte appliceras på andra företag som anställer inom IT- teknikbranschen då vår urvalsprocess inte är tillräckligt bearbetad. Dock anser vi att reliabiliteten är god då vi arbetat på ett systematiskt och trovärdigt tillvägagångssätt vilket gör vårt resultat pålitligt.

¹³⁴ Esaiasson, 2007:175

¹³⁵ Esaiasson, 2007:175

5 Resultat och analys

5.1 Hur kommunicerar företagen i rekryteringssyfte?

Nedan redogör vi för kommunikationens form, funktion, innehåll och mönster. Via vilka kanaler kommunicerar man? I vilket syfte kommunicerar man och vad har kommunikationen för innehåll? Vilket mönster har kommunikationen?

5.1.1 Vilka kommunikationskanaler använder man sig av?

Enligt teorier om kommunikation i rekryteringsprocessen är det svårt att avgöra vilken kanal som fungerar bäst då man vill rekrytera personal, det beror på omständigheter och målgruppen man riktar sig till.¹³⁶ Vårt resultat visar att medvetenheten om hur olika kanaler fungerar varierar mellan de olika företagen. En del annonserar på olika platser beroende på vilken målgrupp de är ute efter. De anser att tidningar som Göteborgs Posten (GP) fungerar bättre när de söker äldre och erfarna medarbetare och internetsajter som Monster när de söker yngre. Andra ser hellre till populariteten av annonssidorna och annonserar ut alla tjänster på samma sätt, oavsett vilken typ av medarbetare de är ute efter. Man använder sig av sidor som Monster eftersom de är stora. Nästan alla lägger ut annonser på Arbetsförmedlingens platsbank men ser det mest som att det är något man ska göra och inte som en effektiv kanal för att attrahera de medarbetare som man letar efter.

Alla utom ett företag beskriver de personliga kontakterna, nätverkandet, som den vanligaste och effektivaste kanalen för rekrytering. Nätverkandet anses spara tid, då sällningen bland ansökningar tar tid och är svår. Mycket, som till exempel personlighet, går inte att utläsa av en arbetsansökan. Har man fått tips av en anställd eller av en kund om någon som kan passa för jobbet så ser man det som mycket värdefullt.

Vi lägger alltså ett värde i det här med den personliga kontakten som ligger i att personen i fråga är utvald. Man behöver inte ta in folk genom annonsering utan det finns även andra vägar att använda sig av. Blir vi tipsade om någon så har ju den första sällningen redan gjorts.

"A" på Kommunalt Bolag

Att någon är rekommenderad från någon annan är så mycket värt för oss som arbetsgivare. Har man hundra ansökningar i en hög och ska läsa dem, därefter bör man träffa alla som är intressanta. Innan dess vet man ju ingenting, man har ingen aning, det ser bra ut på pappret men man måste ju träffa varje människa om man ska ha en chans. Får man ett tips från någon

¹³⁶ Lindelöw, 2008:107

anställd att det är någon man känner då går det hela mycket snabbare.[...]Det handlar väldigt mycket om personliga kontakter, genom våra systerbolag, våra anställda och våra kunder.

"JL" på IT/Teknik-Stort-3

Precis som Erlandssons studie av IT och Revisionsföretags profilering på arbetsmarknaden, visar också vårt resultat att företagen håller sig aktiva i arbetet riktat mot studenter. Deras verksamhet präglas av hög kunskapskompetens och intellektuellt arbete.

Från vår sida sätt så är det kontakter med universitet som är speciellt viktig. Dels så kommer vi från universitetsvärlden, vi är alla akademiker och det är någonting som vi sett som jätte värdefullt att hålla den kontakten framåt. Så vi tar till exempel alltid in ex-jobbare, kontinuerligt.

"K" på IT/Teknik-Litet-2

Den personliga kommunikationsformens största fördel är att den tillgodoser ett av människans viktigaste psykologiska behov, nämligen att möta och interagera med andra människor.¹³⁷ Alla företag utom ett är aktiva på arbetsmarknadsdagar. Tekniska universitetet Chalmers årliga arbetsmarknadsmässa *Charm* ses som den viktigaste arbetsmarknadsmässan för IT/Teknik företagen, alla företag utom två medverkade våren 2010 (IT/Teknik-stor-1 och IT/Teknik-litet-3). Även Revisionsbolaget och det Kommunala Bolaget medverkade. Den personliga kontakten möjliggör också ett ömsesidigt tankeutbyte mellan sändare och mottagare och det finns stora möjligheter till frågor när förtydligande behövs.

Majoriteten av företagen nämner att de erbjuder ex-jobb och på så sätt får kontakt med studenter. Det Kommunala Bolaget beskriver vikariat och praktikplatser som viktiga vägar till jobb hos dem. De tre företag som har studenter som sin främsta målgrupp är mycket aktiva i sitt arbete mot universitetsstudenter. De ordnar föreläsningar, seminarier, workshops, har kontakt med lärare på skolorna och så vidare. Enligt teorier om relationsmarknadsföring har samhället utvecklas till ett nätverksamhälle där kontakter och relationer med andra är mycket viktiga. För organisationer och företag innebär nätverksamhället att de måste vara duktiga på att bygga, utveckla och bevara relationer.¹³⁸ Revisionsföretaget som är högst rankade på Universums företagsbarometer av företagen i vår studie, tror att deras höga placering beror på deras stora engagemang bland studenter.

Jag tror att [Revisionsbolagets] alla aktiviteter för studenter är vår styrka som företag. Att vi är en integrerad del i studenters studier. Att vi skapar ett intresse tidigt.

"L" på Revisionsbolaget

¹³⁷ Erikson, 1998:53

¹³⁸ Gummesson, 2002 i Björnram & Lindholm, 2009:17

Arbetet mot studenterna är en kontinuerlig process som kräver mycket arbete:

Även om vi är medvetna om att vi är högt rankade så kan ju inte vi släppa alla aktiviteter och inte göra något, utan vi inser ju att det är hårt arbete som har lett till de rankningarna, och det kommer ju nya människor hela tiden så det kan ju skilja från år till år. Det är nya kullar som måste underhållas, vi måste ju vara ute hela tiden. Och vi vill vara det så vi kan lära känna studenterna. Vi är ju partner till Handel och det är ju inget vi vill sluta med bara för att vi har nått vårt mål. Det gäller ju att hålla kvar det och det är ju minst lika hårt arbete.

”L” på Revisionsbolaget

Precis som teorin visade så annonserar de flesta företag efter personal via tidningsannonser och genom platsannonser på nätet. Dock är det inte bara företagen som har gott om pengar som gör detta då annonseringen på nätet ofta är billig eller helt gratis (till exempel Arbetsförmedlingens platsbank). Alla utom ett företag annonserar ut jobb via sin hemsida. Oftast kan man ansöka direkt på hemsidan genom att skriva in sig i företagets register och ladda upp sitt CV eller genom att skicka ett mail till en kontaktperson som har ansvar för tjänsten. Alla utom ett företag (IT/Teknik-Litet-2, som enbart använder sig av personliga kontakter och studentaktiviteter) har testat att annonsera i dagstidningar som GP och på nätet via Arbetsförmedlingen, Monster och liknande. De flesta verkar dock överrens om att annonsering oftast inte leder till att de hittar de medarbetare som de är ute efter. Annonsering i tidningar är en dyr kanal och annonsering via platsbanker på nätet resulterar i många *felansökningar*, alltså att personer som inte har rätt kvalifikationer ansöker. För alla företagen är kvaliteten viktigare än kvantiteten. Dessutom nämner flertalet av företagen att de duktigaste personerna, dem som de är intresserade av, redan har jobb och därför inte nås via annonser. Dessa personer får man tag på genom så kallad *headhunting*, alltså att arbetsgivaren aktivt söker upp den medarbetare de är intresserade av. Två av företagen berättar att de skickar ut personliga brev till personer som de tror kan passa på företaget och som har de rätta kvalifikationerna.

Användningen av sociala medier i rekryteringssyfte har generellt inte kommit igång bland företagen. Fem av de nio företagen är aktiva på Facebook i olika omfattning. Interaktionen, som är de sociala mediernas stora potential¹³⁹, mellan företagen och möjliga medarbetare är dock väldigt liten eller obefintlig. De flesta av företagens Facebooksidor är väldigt interna eller är riktade mot kunder. Värt att nämna är att IT/Teknik-Stor-1 och Revisionsbolaget, som är de två största företagen och som har stora globala organisationer bakom sig, har sidor som riktas mot potentiella medarbetare. Dessa sidor är emellertid inte riktade mot den svenska arbetsmarknaden utan mot den amerikanska. De amerikanska Facebooksidorna är aktiva, innehåller bilder och videos med personligt innehåll och intresserade kan ställa frågor som en anställd svarar på. Oftast handlar frågorna om hur man kan få anställning på företaget (i USA). Endast ett av företagen (IT/Teknik-Stor-3) har en svensk Facebooksida som kan sägas vara aktiv och riktas mot anställda, kunder och andra intressenter, som potentiella

¹³⁹ Björnram & Lindholm, 2009:8

anställda. Sidan uppdateras dagligen med länkar till nyheter om företaget, bilder och videos från arrangemang med mera. I skrivande stund pågår också en tävlingskampanj för att locka människor till sidan. Främst är det de anställda som på eget initiativ uppdaterar sidan.

En del av dem vi intervjuade uttalade en skepsis mot att vara aktiva på sociala medier. Även om marknadsföring via sociala medier inte behöver kosta någonting i produktions- och distributionskostnader reflekterar många över att socialt nätverkande tar tid och att tid är pengar i deras bransch. Enligt teorin beror den låga aktiviteten oftast på att man är osäker på hur de sociala medierna fungerar och vilket innehåll man ska sända ut via dem. Detta var inget respondenterna uttalade men vi kan ändå anta att det kan vara ett skäl till den skeptiska inställningen. Vi fick ändå intrycket av att de flesta är intresserade av sociala medier och att de är öppna för att bli mer aktiva på dem. Man inser att det är något som inte kan ignoreras eller kommer att försvinna och att det kan fungera som en kanal för att nå de yngre målgrupperna. Detta stämmer in på Arbetsförmedlingens undersökning som visade att fler än hälften av respondenterna tyckte att det var viktigt eller mycket viktigt att vara med i utvecklingen av sociala medier.¹⁴⁰

För oss är tid verkligen pengar. Men det är ändå intressant för det är ett sätt för oss att synas. För det kostar oss pengar att vara med i annonser också och vi anlitar externa företag och så, allt kostar pengar. Och det klart, är det så att det uppskattas positivt och att vi får mer sökande och så, så får man väga de kostnaderna mot andra kostnader. Och det är ju lite det som är intressant här då, vad som uppskattas av yngre.

"M" på IT/Teknik-Mellan

5.1.2 I vilket syfte kommunicerar man?

Enligt teorin kan kommunikation fylla många funktioner och användas av olika orsaker eller syften.¹⁴¹

Den *expressiva* funktionen av kommunikation kan ses i företagens medverkan på arbetsmarknadsdagar och i studentaktiviteter såsom workshops och seminarier, i deras annonsering och i deras medverkan på sociala medier. Enligt våra iakttagelser arbetar alla företagen expressivt, men i olika utsträckning. De större företagen har mer resurser till, och behov av, att ständigt synas i medier.

Man är ju nästan alltid ute på platsbanken också men det är ju mer för att man ska göra det, kanske för att det är profilering.

"C" på IT/Teknik-Stor-2

¹⁴⁰ Björnram & Lindholm, 2009:9

¹⁴¹ Svensson, 1988:24-25

För majoriteten av företagen är medverkandet på arbetsmarknadsdagar framförallt *expressiva* kommunikationshandlingar. De medverkar på arbetsmarknadsdagar som *Charm* för att visa att de finns och är närvarande. Även de som inte alls, eller endast i liten utsträckning, anställer nyutexaminerade medverkar. Även om studenterna inte är deras primära målgrupp så är de troligen potentiella medarbetare inom en längre tidsperiod. De måste därför synas kontinuerligt.

Vi är med på Charm, men i och med att det traditionellt sett mest är nyutexaminerade som går dit, så har ju inte målgruppen varit vår. Men man ska ju finnas där. Det har inte alltid gett jättemycket i rekryteringssyfte.

"C" på IT/Teknik-Stor-2

Det gäller att visa sig kontinuerligt även om man anställer studenter och seniorer i olika utsträckning årsvis. Är man osynlig i två års tid är man som bortblåst från arbetsmarknaden.

"JG" på IT/Teknik-Stor-1

Medverkan på arbetsmarknadsdagar kan också ses utifrån den andra funktionen av kommunikation, den *sociala*. Flera av företagen ser aktiviteterna riktade mot studenter som trevliga tillfällen där man får ett socialt utbyte av varandra.

Charm, är bland våra roligaste händelser på hela året för företaget. Vi tar med oss vår testrigg med utrustning och några ingenjörer som har jobbat hos oss i över fem år och vet vad det handlar om. De är chalmérister och har gått igenom alla de bitar som studenterna går igenom, de har gjort sina ex-jobb, kan kommunicera på det sätt som är väldigt jordnära för studenterna. De har själva varit studenter, och har nu varit ute i arbetslivet i några år och de vet hur svårt det var med sina ex-jobb, de vet hur svårt det var att hitta ut. De vet hur svårt det var att välja en yrkesbana. Det kan vara hur mycket frågor som helst. Det är jätteroligt för oss för vi får många nya vinklar, mycket goda kontakter.

"K" på IT/Teknik-Litet-2

För alla företagen är medarbetarnas personliga egenskaper nästan lika viktiga som de yrkesmässiga kvalifikationerna och på arbetsmarknadsdagar har de chans att skapa sig en bild av människor som kan vara intressanta att anställa. Flera av företagen nämner att de vill bli bättre på att kommunicera ut en social bild av företaget genom fler kanaler. Majoriteten av dem vi intervjuat med anser att stämningen och gemenskapen är faktorer som bidrar till de anställdas goda trivsel och till att de stannar längre på företaget, men att detta är något som de har svårt att kommunicera externt.

Den tredje funktionen är den *informativa* som beskriver den informerande kommunikationen. I rekryteringssammanhang är den informativa funktionen mycket viktig. Potentiella medarbetare uppskattar i högre grad än potentiella kunder att profilen är

informativ, eftersom den då bidrar till och underlättar beslutsfattandet.¹⁴² Majoriteten av företagen informerar om sina mål, visioner och policys på hemsidor, via annonser och på arbetsmarknadsdagar. Sju av de nio företagen har information på hemsidan om hur det är att jobba på företaget. Denna information är mycket omfattande på de stora företagens hemsidor, där personalpolicys finns upplagda, karriärvägar är beskrivna och bilder och videos förmedlar en känsla av arbetsplatsen. De fyra största företagen har också korta intervjuer eller *minibloggar* där medarbetare beskriver sin vardag. Detta för att ge en bild av företaget och för att attrahera personer som kan passa in i företaget. De två minsta företagen är de enda som kan sägas vara restriktiva med sin information via hemsidan. I det ena fallet finns ingen information alls riktad till potentiella medarbetare och i det andra fallet finns endast en jobbannons utlagd.

Den fjärde och sista funktionen är den *kontrollerande* som uppstår när sändaren väljer vilken information som de för ut eller väljer att inte föra ut. Av resultatet kan vi utläsa att kommunikationen i rekryteringssammanhang ibland används för att försöka kontrollera människor och situationer. Genom att inte annonsera ut jobb på vare sig sin hemsida eller via media kontrollerar IT/Teknik-Litet-2 inströmningen av ansökningar. Andra väljer att istället kommunicera ut så mycket information som möjligt via annonser och hemsida för att på så sätt få till stånd ett självurval, det vill säga att personer som inte innehar de rätta kvalifikationerna eller personlighetsdragen självmant skall inse att de inte platsar på företaget och att personer med rätt kvalifikationer ska känna sig kallade.

I annonserna så letar vi ju efter den där svansen av talangerna, så vi skriver i annonserna att man ska ha bra betyg och sådär... så vi vill ju att de ska känna sig kallade.

"E" på IT/Teknik-Litet-1

På hemsidor och annonser finns den kontrollerande kommunikationen under rubriker som *Vi letar efter* och *Vi söker dig som*, och i dessa listas de egenskaper och kvalifikationer som de sökande bör ha. Den kontrollerande kommunikationen kan också ses i aktiviteter riktade mot studenter och universitet. Ett företag beskriver att de använder arbetsmarknadsmässor för att kolla av sin omgivning, som en sorts omvärldsanalys av teknikintressen, trender och annat som kan vara av intresse för företaget. När "JL" på IT/Teknik-Stor-3 pratar om företagets Facebooksida kommer också en kontrollerande sida av kommunikationen upp.

Det finns en informationschef i Stockholm och jag gissar att hon tittar in där ibland och är det någon som skrivit något konstigt tar hon nog tag i det.

¹⁴² Erlandsson, 2005:86

5.1.3 Vilka budskap vill man förmedla?

I våra intervjuer har vi velat ta reda på hur respondenterna vill att företagen ska uppfattas och hur de tror att omgivningen uppfattar dem. De små företagen tror att de är relativt anonyma hos allmänheten. På grund av deras ringa storlek är de få som vet vilka de är och det är de medvetna om. De tror sig dock vara erkända inom sin bransch och ser sin nisch som en styrka.

Generellt tror jag vi är ett ganska anonymt företag. Om ni går ned på gatan och frågar vilka vi är kommer få veta vilka vi är. På arbetsmarknaden så tror jag att vi är kända inom e-handel men generellt inom IT så tror jag inte det är så många som vet om oss. Däremot om man ser till vår bransch så vet nog de flesta vilka vi är. Och de som är intresserade av eller har kommit i kontakt med e-handel vet nog vilka vi är. Jag tror vi uppfattas som drivande arbetsgivare och lite i framkant på e-handel helt generellt. Och vi signalerar nog den känslan.

"S" IT/Teknik-litet-3

Svår fråga för det vet vi inte... De flesta tror jag tycker hemsidan är trevlig, det är det första de går på. Går igenom den och läser den. Får ett första intryck. Sen tror inte jag att vi är så jätte kända att alla vet vilka vi är så man får nog bilda sig en första uppfattning då[...]Men detta är inget vi har undersökt, hur vi uppfattas.

"E" IT/Teknik-litet-1

De stora företagen utgår från att majoriteten av allmänheten vet vilka de är på grund av deras välkända varumärken. Alla fem nämner skötsamhet, långsiktighet och lönsamhet som sina styrkor, vilket de också tror att allmänheten uppfattar hos dem. Respondenterna anger dock vissa exempel där de tror att omgivningen har fel bild av företagen. Och dessa feltolkningar är ofta branschkopplade. Det Kommunala Bolaget brottas med en enligt dem förvrängd bild som allmänheten har av kommunala arbeten. En bild som de envist försöker bearbeta.

Det är det som är grejen, det är den falska bilden som man kan tycka. Det här har kommuner och landsting sett i flera omgångar att när man värderar kommunala arbeten så är det tummen ned. Alla tycker nej min son ska sluta på kommunen, nu ska han jobba på en advokatbyrå! Men han kan ju jobba som advokat hos oss, så det är ju en kamp om den bilden.

"A" på Kommunalt Bolag

Revisionsföretaget å sin sida tillhör en bransch som ofta associeras med att man som revisor är instängd på ett rum och räknar. Detta stämmer inte överens med verkligheten utan består av ett socialt arbete där man ofta arbetar i gemenskap. Denna bild vill Revisionsföretaget vi intervjuat förändra. Förutom det Kommunala Bolaget och Revisionsföretaget har även IT/Teknikföretagen vissa problem med att förmedla en rättvis bild av dem själva. IT/Teknik-Stor-1 har till exempel problem med att de ofta ses som ett amerikanstyrt företag då de tillhör en global koncern. Men i själva verket är de ett svenskt företag i Sverige vilket "JG"

anser vara viktigt att poängtera. Ett ytterligare problem är att företagets varumärke är så starkt kopplat till datorer och att många inte vet att nästan hälften inom verksamheten arbetar med tjänster. Detta vill "JG" att företaget ska bli bättre på, att berätta för potentiella medarbetare vad deras tjänster innehåller.

När vi intervjuat företagen har vi fått intrycket av att de ibland har problem med att formulera sig på ett sätt som verkligen beskriver vad deras utannonserade tjänster handlar om och vilken typ av medarbetare de är intresserade av. Vår empiri får stöd av teorin där bland annat Björkman hävdar att många företag har problem med att formulera i sina annonser vad specifika tjänster innebär.¹⁴³ Han nämner även behovet av en riklig information om arbetet och företaget i annonsen. Erlandsson stödjer detta argument och menar att en stor skillnad mellan profilering riktad mot arbetsmarknaden respektive kundmarknaden är informationsinnehållet och val av mediekanal. Potentiella medarbetare uppskattar i högre grad än potentiella kunder att profilen är informativ, eftersom den då bidrar till och underlättar beslutsfattandet.¹⁴⁴ "JG" på IT/teknik-stor-1 formulerar problemet såhär:

Vad jag tycker som varit svårt för oss är att formulera sig på ett sätt som får det vi söker som gör att vi attraherar rätt typ av människor. Ibland har vi haft en annons där det står att vi söker management konsulter och då kanske vi söker folk som jobbar med HR frågor som vill jobba med strategifrågor och är lite mer tekniska. Och det är väldigt många som går igång på det här management, det är väldigt många som tycker det är.. det vill jag arbeta som management konsult.. då har de på nåt sett ett selektivt seende och ser inte att det står att man arbetar mycket med IT och sådär.

"JG" på IT/Teknik-stor-1

Företagskulturen kan fungera som ett konkurrensmedel på arbetsmarknaden.¹⁴⁵ Den består av medlemmarnas och företagets värderingar, beteenden och känslor.¹⁴⁶ Kulturen i ett företag påverkar det mesta, från hur ledningen beter sig till hur de anställda klär sig, vad de ägnar sig åt och pratar om.¹⁴⁷ Enligt forskare finns det ett samband mellan en stark företagskultur och en positiv ekonomisk utveckling. Den skapar sammanhållning, lojalitet och engagemang hos företagets anställda och förstärker dessutom företagets attraktivitet som arbetsgivare. Enligt vår empiri upplever en del företag att det är svårt att kommunicera sin företagskultur. IT/Teknik-Litet-3 nämner att de har svårigheter att kommunicera ut hur roligt de har på arbetsplatsen och vilken stark gemenskap de har. Att förmedla företagskulturen är något de vill och bör bli bättre på. IT/Teknik-Mellan anser att företagets styrkor består av deras intressanta och spännande projekt, men har samtidigt problem med att kommunicera detta externt.

¹⁴³ Björkman, 1988: 38

¹⁴⁴ Erlandsson, 2005:86

¹⁴⁵ Di Febraro & Mattsson, 2008:33

¹⁴⁶ Dawling, 2001 i Di Febraro & Mattsson, 2008:33

¹⁴⁷ Eriksson et al., 2006 i Di Febraro & Mattsson, 2008:33

Vi gör väldigt många spännande saker som att vi arbetar med specialfordon och konceptfordon och vi var med i ..[hör inte] systemet till James Bond bilen i Casino Royal och sådär, så vi gör väldigt många saker som är roliga. Men detta är vi lite dåliga på att berätta om. Och det tror jag även de som arbetar här skulle uppskatta att vi blev bättre på så de kan berätta det för sina kompisar.

"M" på IT/Teknik-Mellan

Många av de företag vi intervjuat tycker det är viktigt med en god företagskultur och beskriver kulturen på olika sätt. IT/Teknik-Litet-2 är väldigt noga med att de som anställs passar in i gemenskapen. Här delar alla samma teknikintresse och man arrangerar *ölvällar* vid sidan av arbetet.

Vi är väl lite nördiga, ett uttryck som man kan använda för oss.

"K" på IT/Teknik-Litet-2

"C" på IT/Teknik-Stor-2 beskriver deras företagskultur såhär:

Här är ju människorna det löpande bandet, kompetensen är ju vår verksamhet. Och här gör vi alltså ALLT för att folk skall trivas. Känslan att alla skall vara nöjda och känna att de blir lyssnade på är fantastisk stark!

Enligt Lindelöw ska företags budskap formuleras utifrån målgruppens språk och förväntningar. *De potentiella intressenterna måste få känslan av att man tilltalar dem, men för att uppnå detta kan det vara olika saker som krävs, helt beroende på målgruppens karaktär och sammansättning.*¹⁴⁸ Vår empiri visar inte att så är fallet, det vill säga att man anpassar sin arbetsgivarprofil och dess budskap efter vilken målgrupp man vänder sig till. Företagen kommunicerar samma innehåll till samtliga potentiella medarbetare.

5.1.4 Vilket mönster har kommunikationen?

Kommunikationsmönstret handlar om vem som har makten, eller vem som tar initiativet till kommunikationen och på vilken nivå aktörerna befinner sig i förhållande till varandra.¹⁴⁹ Vem tar initiativet till kommunikationen i rekryteringssammanhang och vem som har mest makt över situationen?

Enligt vårt resultat är makten över kommunikationen i rekryteringssammanhang delad. Vid annonsering av tjänster är det företagen som styr kommunikationen. De väljer vilket budskap som skall kommuniceras och via vilka kanaler kommunikationen förs ut. För många företag strömmar ansökningar in och de har många att välja mellan i sitt urval. Det största

¹⁴⁸ Lindelöw, 2008:109

¹⁴⁹ Svensson, 1988:25

problemet är att sälla ut de bästa. Här är det alltså fortfarande företagen som har den stora makten. Att få jobb genom att skicka in en ansökan räcker oftast inte. Du skall vara en talang eller ha ett stort nätverk och på det sättet komma in i branschen. Däremot är det tydligt att det finns en möjlighet att få makt över kommunikationen också som arbetstagare. Majoriteten av företagen söker personer med specialkunskaper och måste därför vara aktiva i sitt kommunikationsarbete för att nå dessa.

Det är svårt att få tag på rätt personer, det finns inte hur många som helst att välja mellan när det är speciella kompetenser som krävs. Då måste man leta och det kan ta lite tid. Det finns alltid förfrågningar efter specialister som inte vi har på företaget, sådana vi letar efter.

”JL” på IT/Teknik-Stor-3

Innehållet i kommunikationen visar på ett ömsesidigt beroende. Företagen är lika beroende av medarbetare, som medarbetare är av företagen. Företagen lockar anställda med höga löner, intressanta arbetsuppgifter och stora karriärmöjligheter.¹⁵⁰ I samtalen med företagets representanter är det tydligt att företagen värderar sina medarbetare högt och att man lägger ner mycket tid och resurser på att göra dem nöjda.

På arbetsmarknadsmässorna är kommunikationsmönstret mer jämlikt där båda parter har möjlighet till att kommunicera. Båda har möjlighet att ge en bild av sig själva och att väcka den andres intresse. På arbetsmarknadsmässor är konkurrensen om studenternas uppmärksamhet stor. Många företag deltar på mässorna och det gäller att synas och att uppmärksammas.

Vi har ju varit med på Charm och försökt stå på de bästa platserna och vi planerar att göra lite fräcka grejer nästa år och sådär.

”M” på IT/Teknik-Mellan

Det är inte bara arbetstagarna som söker upp företagen utan också företagen som behöver arbeta aktivt för att nå medarbetarna. Som ovan nämnt har både stora och små företag nära kontakt med universitet, de ordnar seminarier, workshops och erbjuder ex-jobb. Båda parterna tar alltså initiativ till kommunikationen. På så sätt kan man säga att kommunikationen blivit mer jämställd.

¹⁵⁰ Alvesson, 2004:132

5.2 Hur arbetar företagen med sin arbetsgivarprofil, sitt Employer Brand?

5.2.1 Behöver företagen arbeta aktivt för att vara attraktiva på arbetsmarknaden?

Kommunikationen måste innehålla ärlighet. Som vi nämnde i teorikapitlet och som vi även utvecklat i *Hur kommunicerar företagen i rekryteringssyfte* är nätverkande den effektivaste kommunikationskanalen i jakten på nya medarbetare. Ifall den anställda kan identifiera sig med företaget hon arbetar för är möjligheten stor att hon berättar för vänner och bekanta vilket bra företag hon arbetar för, vilket kan generera bra marknadsföring för företaget men också nyanställningar.¹⁵¹ Tre av de företag vi intervjuat poängterar hur viktig det är med en ärlig kommunikation. Ifall företagen ger en falsk bild av dem själva som inte stämmer överens med verkligheten kommer båda parter, arbetsgivaren och arbetstagaren, att förlora på det. Företagen har olika tillvägagångssätt för att ge en så verklig bild av sig själva som möjligt och för att potentiella medarbetare ska få en inblick i hur det är att arbeta hos dem. IT/Teknik-Stor-1 anordnar rekryteringskvällar för studenter som är i slutet av sin utbildning. Här medverkar junior- och seniorkonsulter från företaget för att berätta hur det är att arbeta på företaget och ge studenterna möjlighet att ställa frågor. Idén är framtagen av företagets anställda.

Det Kommunala Bolaget vi intervjuade har arbetat länge med sin arbetsgivarprofil, sitt Employer Brand. Många kommunala bolag brottas med den bild och image omgivningen har av dem, att arbeten i näringslivet är lite *finare* och *bättre* än att arbeta för en kommunal verksamhet. Detta försöker organisationen ändra på. De vill ge en verklig bild av hur det är att vara anställd hos dem samt visa vilken otrolig bredd de har inom verksamheten. För att ta reda på hur de anställda upplever bolaget som arbetsgivare arrangerade man fokusgrupper med representanter från olika verksamhetsområden. Här kom man fram till att de anställda upplevde att de hade stöttande kollegor, karriärmöjligheter, utmanande arbetsuppgifter och balans i livet. Det som sades i fokusgrupperna används som ett underlag i bolagets profilarbete. De använder sig även av profilintervjuer där personal inom olika verksamheter i organisationen berättar vad deras arbete innebär. Det kan handla om hur lätt det är för en anställd att gå på mammaledighet eller vad det innebär att vara kommunalanställd. Dessa historieberättelser publiceras ibland som annonser men har också funnits som bilaga till GP.

Revisionsföretaget är också kreativt i sitt profilarbete, framförallt mot studenter. De anordnar *case-kvällar*, håller seminarier och föreläsningar för studenter och är väldigt integrerade i studenternas studier. De har en högskoleansvarig som studenter kan vända sig till för eventuella frågor. Eftersom Revisionsföretaget har en så nära relation med

¹⁵¹ Lundén, 2000:14

studenterna är sannolikheten stor att deras bild av dem som företag stämmer överens med den verkliga profilen. De studenter som söker arbete hos Revisionsföretaget har genom den personliga kontakten under utbildningen fått en inblick i hur det är att arbeta hos dem och vet därför vad en tjänst hos företaget innebär.

Vår empiri som består av nio intervjuer, visar att alla företag förutom ett (IT/Teknik-Litet-3) arbetar aktivt med att profilera sig som arbetsgivare. Med *aktivt profilerarbete* menar vi företag som arbetar strategiskt med sin arbetsgivarprofil för att attrahera rätt medarbetare. Dessa företag arbetar kreativt, expressivt och kontinuerligt med sin kommunikationsprocess och väljer sina kanaler med omsorg. IT/Teknik-Litet-3 säger sig ha problem med sitt profilerarbete. De är kända inom sin nisch som drivande arbetsgivare och med spännande arbetsuppgifter, men okända för de flesta på gatan. "S" på företaget medger att de bör bli bättre på att profilera sig, framförallt att kommunicera den företagskultur som råder på företaget.

Om vi tar Google till exempel de flaggar ju mycket för att här har vi kul och har fria fredagar, vi bor och äter tillsammans... och vi har ju också väldigt roligt ihop men vi är dåliga på att berätta det för dem som söker till oss.

"S" på IT/teknik-litet-3

Enligt Erlandsson finns det skillnader mellan företags profileringsarbete gentemot arbetsmarknaden och kundmarknaden. Den marknadsföringslitteratur hon tagit del av är främst riktad mot kundmarknaden där enhetlighet, differentiering och unicitet förespråkas. Hennes studie visar att företagets profilerarbete riktad mot arbetsmarknaden har pluralistiskt innehåll och skiljer sig från det som förespråkas i marknadsföringslitteraturen. Mångfacetterade profiler ger möjligheten att tilltala och attrahera fler individer med skiftande personligheter och preferenser än vad en enhetlig profil gör.¹⁵² Vår empiri stödjer Erlandssons teori om att en arbetsgivarprofil består av ett mångfacetterat innehåll. Värdeord som trovärdighet, trygghet, flexibilitet, driv, gemenskap, utvecklingsmöjligheter, skötsamhet, långsiktighet, trivsamt, balans i livet och intressanta arbetsuppgifter nämns åtskilliga gånger av företagets representanter. Humanitet är ett begrepp som vi upplever att samtliga företag arbetar med. Det kan uttryckas i olika former. Som hos IT/Teknik-Mellan erbjuds företagshälsovård, anställning hos det Kommunala Bolaget innebär anställningstrygghet och IT/Teknik-Stor-2 erbjuder ett förmånspaket som innebär att man får nittio procent av sin lön i sex månaders tid vid mammaledighet samt friskvårdsbidrag. IT/Teknik-Stor-2 är det enda företag som pratar om socialt ansvar. De arbetar efter ett koncept som heter *plus ett mot samhället* som innebär att de i samarbete med Räddningsmissionen serverar mat till hemlösa.

Just för att vi har sagt att vi inte vill sätta in pengar på ett konto, det är alldeles för lätt. Utan vi vill ha socialt ansvar där man känner och möter folk. Det gör också att många inte vill och blir obekväma med det, känner att det blir obehagligt. Jag har själv varit där en förmiddag

¹⁵² Erlandsson, 2005:87

tillsammans med en annan tjej och serverat mackor. Det var så fantastiskt mysigt så man ville ju inte gå hem liksom. Men bara det här att känna att man gör något verkligt, eller klädinsamling för räddningsmissionen. Jag är mentor för deras personaltjej, vi har lite datautbildning för deras personal och så vidare. Vi vill bygga något som känns och det är klart att vi syns och det finns ett värde för oss att vi gör det men också att det känns i magen och att det inte bara är, men ja 200 kr i månaden.

"C" på IT/Teknik-stor-2

5.2.2 Påverkar målgruppen och yttre omständigheter profilarbetet?

En av Erlandssons slutsatser är att yttre omständigheter som hög respektive lågkonjunktur kan påverka företags profileringsarbete. Detta var framförallt vanligt inom datakonsultbranschen som vid lågkonjunktur anställer färre studenter samtidigt som erfarenhetskravet höjs på potentiella medarbetare. Andra omständigheter som kunde påverka profilarbetet var vilken målgrupp företagen vände sig till. Detta kunde påverka både innehåll och val av mediekanal. Teman som familjevänlighet, trygghet och jobbsäkerhet tilltalar den äldre målgruppen medan arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna behagar de yngre.¹⁵³ Att omständigheter som målgrupper och konjunktur påverkar arbetsgivarprofilen är inget som företagen nämner. De belyser samma styrkor och värdeord vare sig de ämnar rekrytera studenter eller seniorer. De enda skillnaderna man kan se är val av mediekanaler. Endast ett företag har nämnt att konjunkturläget påverkat deras profilarbete.

Vi har som sagt inte sagt upp någon under krisen och det har vi inte varit sena att poängtera.

IT/teknik-litet-2

I marknadsföringslitteraturen riktad mot kundmarknaden förespråkas unicitet och hur viktigt det är att urskilja sig från sina konkurrenter. Detta är inget vi märkt av i våra intervjuer, företagen är främst fokuserade på sitt eget profileringsarbete. Alla utom ett företag (IT/Teknik-Litet-3) har medverkat på Charm. När vi intervjuat småföretagen har vi ställt frågan om det är svårt att utmärka sig på arbetsmarknadsmässor där de stora företagen också befinner sig. Här har vi fått enhetliga svar som:

Vi kan inte vara annat än oss själva. Och jag tror det är väldigt viktigt för oss att vara medvetna om vilka vi är. Identitet. Och att kanske inte försöka vara någon annan, utan vi är nördar... Konsultbolag finns ju i alla storlekar och varianter. Och vi tror det är en väldigt viktig personlig fråga att ställa sig när man skall ta sitt första riktiga arbete, hur fungerar jag som person? Vill jag vara på ett stort företag med sina för och nackdelar eller vill jag vara på ett litet bolag med sina för och nackdelar. Och jag tror att det är väldigt viktigt att man tänker på vad som passar en bäst.

¹⁵³ Erlandsson, 2005:36

Det handlar inte om att vi ska stå på tre stycken stånd och säga hejsan hoppсан här står vi och har såhär fina grejer och så ska folk lockas till oss, utan det är nog snarare att hitta dem och påverka dem. Så vi står inte där och skriker att vi erbjuder det bästa, det är ingen form av skönhetstävling. Det kan nog kännas ganska meningslöst. Det finns säkert andra som gör men man behöver inte göra som andra.

5.2.3 Är det svårt att då tag på rätt personal?

I de flesta företags verksamheter är människorna den främsta resursen. Det är de som skapar produkterna, som genererar värdet, som spelar roll för kvalitet eller misslyckande.¹⁵⁴ Heide menar att då produkter tjänster blir allt mer likriktade och konkurrensen om kunderna hårdnar blir de immateriella tillgångarna företags viktigaste tillgång och konkurrensmedel.¹⁵⁵ Det är människorna som bemöter, har kunskap, löser problem och skapar relationer vilket genererar liv i organisationens verksamhet och överlevnad. Människan är företags och organisationers främsta konkurrensfördel.¹⁵⁶

De företag vi intervjuat upplever jakten på rätt medarbetare på olika sätt. Tre av företagen ser inga större problem med att hitta rätt personal medan sex av företagen anser att det är svårt. IT/Teknik-Litet-2 och IT/Teknik-Mellan delar åsikten att svårigheten att hitta kompetent personal ökat i och med att teknikintresset minskat.

Det har blivit mycket svårare ska jag säga, och vi har även haft diskussioner med Buisness Region Göteborg om just kompetensutveckling i regionen. De har i sina enkäter och undersökningar sett att just på gymnasienivå har teknikintresset sjunkit dramatiskt, vilket sen påverkar dem som kommer in på Chalmers. Och kompetensbrist i framtiden är något som kan vara ett stort, stort problem för många företag.

IT/Teknik-Stor-2 anser att svårigheten att hitta rätt personal beror på företagets höga krav på erfarenhet och kompetens. De personer som har de kvalifikationer företaget efterfrågar har ofta en anställning på en annan organisation. När det kommer till anställning av studenter säger "C" på företaget att de även här har höga krav. Man ska ha en vilja att utvecklas och idéer om vad man vill. IT/Teknik-Stor-3 tycker problemet ligger i att de får så många ansökningar att det är svårt att hantera alla. På så sätt kan de gå miste om kompetent personal på grund av tidsbrist. IT/Teknik-Litet-3 tycker det är svårt att hitta rätt

¹⁵⁴ Lindelöw, 2008:17

¹⁵⁵ Heide, 2005:168

¹⁵⁶ Lindelöw, 2008:18

person som både passar in i företagskulturen och bidrar med något nytt. Detta gäller främst för utvecklingsområdet där personer med hög IT kompetens efterfrågas. Att hitta personal till sälj och support är desto lättare. "E" på IT/Teknik-Litet-1 uttrycker det såhär när han resonerar kring huruvida det är svårt eller lätt att få tag på rätt medarbetare:

Det är jätte lätt att hitta de som är lämpliga men svårare att hitta de som är stjärnor. Det är många som säger att det skett en förändring på senare år. Studenten är väldigt fokuserad på att utveckla sig själv. Man byter jobb då man tycker att man utvecklats. Så att de som kommer, de vill bara se hur allt fungerar sen vill de byta jobb. Och det är helt meningslöst så då slutade vi med det. Därför tar vi ofta in dem som haft sitt första jobb för då har de ändrat sig lite. Man pratar om 80-talisterna.. Man ställer sig frågan vad kan arbetsgivaren göra för mig? Har ni någon karriärplan vad kan ni lära mig? Och så vidare. Man tänker inte på vad jag kan bidra med. Det finns inte. Vi har haft några stycken och sett fenomenet. Därför är det bättre att vänta ett tag. Och detta står det om i tidningen, våra observationer stämmer med det där.

"E" på IT/Teknik-Litet-1

En del av företagen håller med IT/Teknik-Litet-1 om att de som är nyutexaminerade tillhör en ny arbetsgeneration där individualism prioriteras högre än lojalitet. Detta finns det även stöd för i teorin som säger att den nya generationen arbetstagare är mindre lojala än tidigare.¹⁵⁷ Men det finns även de som är positiva till förändringen och till den yngre generationen.

Jag ser det som en fördel att man byter jobb ofta, om man ser till era föräldrars generation så är man kanske på ett och samma företag i 50 år, man får en helt annan bredd om man byter jobb ofta.

"S" på IT/Teknik-Litet-3

...Men samtidigt vill jag inte överdriva heller, jag tycker de är underbara och skulle kunna anställa alla. Så det är väldigt svårt. Har man kommit fram till intervju så är man väldigt duktig och det är mycket svårt att välja bort. Generellt kan jag tycka att folk är... de är ju ganska mogna. De har gjort väldigt mycket saker, de har varit i hela världen, de har läst flera utbildningar parallellt, de är oerhört ambitiösa. Men sen är det ju så att när man gjort så mycket i hög takt så har man inget tålamod.

"JG" på IT/Teknik-Stor-1

¹⁵⁷ Jacobsen & Thorsvik, 1995:175

5.3 Avgör ett företags organisationsstruktur dess kommunikation som riktas mot arbetsmarknaden?

Man kan anta att stora och små företag kommunicerar på olika sätt i rekryteringsprocessen. Stora företag har resurserna för att annonsera i tidningar, på nätet och medverka på arbetsmarknadsmässor. På grund av sin storlek har de av naturliga skäl högre personalomsättning vilket gör att de ständigt är i behov av att kommunicera i rekryteringssyfte. Till skillnad från de små företagen så har de stora företagen möjligheter att fördela arbetsuppgifterna på fler anställda. Detta bidrar till att de stora företagen kan disponera mer tid på kommunikationsprocessen. I en liten organisation får en och samma person ta hand om flera arbetsområden.¹⁵⁸

Enligt vår empiri finns det inga större skillnader i företagens rekryteringskommunikation som kan förklaras med dess storlek. Både de stora och de små företagen använder liknande kanaler och budskap. Man ser nätverkandet som den effektivaste kanalen till rätt medarbetare och man medverkar i stort sett på samma arbetsmarknadsmässor. De skillnader vi kan se är att de stora företagen satsar mer på elektroniska kanaler. De har väl utvecklade hemsidor där allt från layout, bilder, sociala funktioner och information är mer påkostade. De har även möjlighet att jobba interaktivt med studenter i en större skala. De anordnar seminarier, föreläsningar och events såsom biokvällar och studentluncher.

Kommunikationspolicys är samlade riktlinjer för hur arbetet med kommunikation ska bedrivas.¹⁵⁹ Den underlättar det kommunikativa arbetet för de anställda eftersom de då vet hur arbetet ska bedrivas. De stora företagen vi intervjuat har alla en kommunikationspolicy där riktlinjer för rekryteringsarbetet finns med. Policyn innehåller information om vad som ska kommuniceras och hur det ska ske. De små företag som vi intervjuat saknar en formell kommunikationspolicy. Istället styrs deras kommunikation av informella bestämmelser. Dessa kan vara lika effektiva som de formella eftersom kommunikationen i små företag är lättare att styra och kontrollera.

Enligt Jacobsen och Thorsvik får företag med stort inslag av professionella medarbetare en struktur som präglas av svag formalisering, stark decentralisering och hög specialisering.¹⁶⁰ Majoriteten av de intervjuade företagen beskrivs av respondenterna som platta organisationer. Ett företag med ett decentraliserat organisationsstruktur ger större frihet åt medarbetarna och ger möjlighet för anställda att ta egna initiativ. "JL" på IT/Teknik-Stor-3 uttrycker det såhär när han talar om företagets aktivitet på Facebook:

Det är personalen som går in och lägger upp materialet, till exempel från helgens racing där "X" var med och körde för företaget. Vi jobbar mycket så, vi har inte centrala avdelningar så

¹⁵⁸ Jacobsen & Thorsvik, 1995:121

¹⁵⁹ Erikson, 1998:114

¹⁶⁰ Jacobsen & Thorsvik, 1995:42

mycket. Vi försöker få alla att engagera sig... Vi försöker jobba enkelt, det är inga komplicerade processer, eller byråkratiska rutiner, man jobbar här och nu, enkelt, korta beslutsvägar.

"JL" på IT/Teknik-Stor-3

Ett företag måste alltid förhålla sig till den omvärld den verkar i och att samarbeta med andra organisationer kan vara ett bra sätt att hantera sin beroendeställning på.¹⁶¹ I vår studie är det tydligt att majoriteten av företagen ser det som nödvändigt att samarbeta och att interagera med skolor som Chalmers eftersom de är så pass beroende av arbetskraften som skolan genererar. Här formas och utbildas större delen av IT/Teknikföretagens framtida medarbetare.

Chalmers är så pass viktiga som utbildare, samarbetspartner, för att få in folk. Det är så otroligt många här som har gått på Chalmers.

"C" IT/Teknik-Stor-2

Som vi nämnde i metodkapitlet valde vi att intervjua två organisationer som inte är renodlade IT/Teknikföretag för att se ifall det fanns eventuella skillnader i deras kommunikationsprocess. Vi valde att intervjua en offentlig organisation som till skillnad från ett privat företag är mer bunden till att anpassa sig till omvärldens normer och värderingar enligt teorin.¹⁶² Det Kommunala Bolaget som vi intervjuat bekräftar denna teori, "A" och "E" nämner ofta att organisationens verksamheter är till för Göteborgarna. Det Kommunala Bolaget arbetar efter annorlunda spelregler än vad företag i den privata sektorn gör. De följer politiska riktlinjer och kontrolleras ständigt av media och omgivningen. Detta medför även att kommunikationen påverkas. Organisationens kommunikation för att attrahera medarbetare fokuserar mer på värden som samhällsansvar, etik och moral.

Det är ju ett helt annat tänk när det är en kommunal organisation än ett företag som ska sälja en vara, det vet ju alla. Här handlar det om att bry sig och omvårdnad med helt andra värden.

"A" på Kommunalt Bolag

¹⁶¹ Jacobsen & Thorsvik, 1995:271

¹⁶² Jacobsen & Thorsvik, 1995:62

6 Slutdiskussion

6.1 Om arbetets gång och rekommendationer till vidare forskning

Vårt uppdrag från MindValue handlade om att ta reda på hur företag arbetar med sitt Employer Brand och om det fanns något behov av en ny arbetsmarknadsplats på nätet. Employer Branding är ett relativt nytt begrepp i Sverige och är framförallt ett begrepp som är relevant inom marknadsföringsdisciplinen. För att vår uppsats skulle uppnå inomvetenskaplig relevans inom medie- och kommunikationsvetenskapen har vi utgått från kommunikationsprocessen. Vi ville studera hur företag kommunicerar sin arbetsgivarprofil för att attrahera rätt medarbetare, med fokus på studenter som är i slutet eller har avslutat sin utbildning.

Eftersom vi bestämde oss för att utföra kvalitativa samtalsintervjuer med företag har vi i stor grad fått anpassa oss efter respondenternas förutsättningar. Efter drygt två hundra samtal hade vi lyckats boka in nio intervjuer, tre små företag, ett mellanstort och fem stora företag. Till vår förvåning var det lättare att boka in tid med stora företag än små. Detta är förklaringen till den ojämna storleksfördelningen, vår ambition var att ha en jämn fördelning i respektive storleksgrupp. På grund av den tidspress vi arbetat under och en viss måttnad i svar nöjde vi oss med nio intervjuer.

Vi har under arbetets gång kommit fram till att storlek inte är den enda förklaringen till hur IT/Teknikföretag kommunicerar sin arbetsgivarprofil i jakten på rätt medarbetare. Vi tror att det finns fler faktorer som spelar roll för kommunikationens förutsättningar, såsom varumärke, välkändhet, bransch, profession, närhet till universitet med mera. Därför är vårt tips till vidare forskning att utveckla teorier om hur företags resurser och kapital kan påverka deras kommunikation i rekryteringsprocessen. Vi tror att den kvantitativa metoden hade varit mer användbart för detta syfte.

6.2 Hur kommunicerar företag sin arbetsgivarprofil för att attrahera rätt medarbetare?

Kommunikation handlar om en produktion och ett utbyte av betydelser. Kommunikation definieras som effektiv när sändare och mottagare tolkar budskapet på samma sätt. I vår studie har vi koncentrerat oss på att se till kommunikationens form, funktion, innehåll och mönster. Hur tänker företagen kring valet av kommunikationskanal, vad är syftet med företagets kommunikation, vad är det företagen menar och vilka budskap vill de förmedla, hur ser kommunikationens mönster ut och hur är makten fördelad?

Vi har kommit fram till att företagen använder sig av liknande kanaler för att attrahera medarbetare. Kanalen anpassas efter den målgrupp man riktar sig till, studenter nås genom arbetsmarknadsmässor och andra studentaktiviteter. De mer erfarna är svårare att nå ut till

och här ses nätverkandet som den absolut effektivaste kanalen. De företag som är i stort behov av nyutexaminerade arbetar aktivt mot studenter och är väl integrerade i deras utbildning. På lokal nivå har både stora och små företag möjlighet att ha ett nära samarbete med universitet som utbildar studenter inom deras intresseområden. Man erbjuder ex-jobb, finns med på arbetsmarknadsmässor och har en nära kontakt med lärare på universitet som Chalmers. De stora företagen ligger av naturliga skäl före i detta arbete då de har större tillgång till resurser som tid, pengar och personal. Sett till annonsering används i stort sett samma mediekkanaler. Här är Monster, Arbetsförmedlingen och GP kanaler som vi får intrycket av att det främst använder sig av traditionella skäl. På senare år har företagen insett att mer nischade kanaler såsom Ny Teknik och Chalmers egna *Careers Service* hemsida, där studenter sammanlänkas med näringsliv och kommun, kan fungera bättre. Sociala medier som Facebook används ännu inte i rekryteringssyfte, dock verkar respondenterna öppna för att utveckla de sociala funktionerna för att attrahera rätt medarbetare.

Kommunikationen kan ha olika syften såsom expressiv, social, informativ och kontrollerande. Vi har märkt att de företag som egentligen inte ser studenter som sin primära målgrupp är aktiva på arbetsmarknadsmässor som Charm i ett expressivt syfte. Man måste ständigt visa att man finns. Även om man i nuläget inte har några större problem med att rekrytera personal, ser man det som nödvändigt att ständigt arbeta med sin arbetsgivarprofil. Vi upplever att företagen, liksom Statistiska Centralbyrån fastställt, anser att det är svårt att få tag på rätt medarbetare då IT/Teknikintresset minskat vilket i sin tur leder till att talangerna blir färre. Enligt våra observationer finns tankar om Employer Branding ute bland företagen. Konkurrensen om talangerna har lett till att man kontinuerligt arbetar för att anses som en attraktiv arbetsgivare. I dagens kunskapssamhälle har medarbetarnas kompetens blivit företagets viktigaste tillgång då produkter blir allt mer likriktade.

Den sociala funktionen av kommunikation uttrycks bland annat genom företagets aktiviteter riktade mot studenter. De deltar på arbetsmarknadsmässor, anordnar seminarier, studentluncher och biokvällar. Den sociala funktionen verkar vara av stor betydelse för företagen som är måna om att de medarbetare som anställs ska passa in i gemenskapen. Vi har märkt att en del företag har problem med att kommunicera ut sin företagskultur och är måna om att bli bättre på detta, de inser att det kan fungera som ett konkurrensmedel. Vidare har en del företag även problem med den informativa funktionen som ska beskriva företaget och tjänsten. Effektiv kommunikation är då budskap tolkas på samma sätt av sändare och mottagare. En del respondenter anser att det är svårt att uttrycka sig på ett sätt som får mottagarna att förstå vad företaget söker efter. Björkman menar att problemet uppstår då annonsen inte innehåller tillräckligt med information vad den efterfrågade tjänsten handlar om.¹⁶³ Det ställs högre krav på den informativa funktionen riktad mot arbetsmarknaden än mot kundmarknaden. Att översälja tjänsten och företaget är ingen långsiktig lösning då både arbetstagare och arbetsgivare förlorar på det i längden. Företagen

¹⁶³ Björkman, 1988:38

vi intervjuat är medvetna om problemet och arbetar för att ge en så ärlig bild av företaget som möjligt.

Den kontrollerande funktionen av kommunikationen har vi haft svårigheter att fastställa. Vi får intrycket av att all kommunikation används i ett kontrollerande syfte. När företagen utformar sina annonser, hemsidor, medverkar på arbetsmarknadsmässor med mera, väljer de vilken information som kommuniceras och vilken som inte kommuniceras. Kommunikationskanaler som är svårare att kontrollera är bland annat massmedia, och mun-mot-mun-metoden. Här är det inte företagen som utformar kommunikationen vilket både kan vara riskabelt och fördelaktigt. Allmänhetens erfarenheter och intryck av företaget är mer betydelsefullt än det som företaget själv kommunicerar ut. Såsom när företagen hamnar högt upp eller inte är med på Företagsbarometerns listor eller då de får god eller dålig publicitet i media. Detta berör framförallt de stora företagen då de små företagen är mer anonyma. De stora företagen som vi intervjuat har alla rankats högt på Universums företagsbarometer vilket bekräftar att de lyckats bra med sin arbetsgivarprofil.

När det kommer till kommunikationens innehåll är det tydligt att immateriella värden får större fokus än materiella. Återkommande värdeord är gemenskap, trovärdighet, trygghet, utvecklingsmöjligheter, etik och moral, humanitet och balans i livet. Vi har inte märkt av några större skillnader i företagens profileringsarbete gentemot olika målgrupper. Däremot ger de mångfacetterade profilerna en bredd som kan tilltala de flesta potentiella medarbetare. Vi får intrycket av att man med det pluralistiska profileringsinnehållet vill tillgodose alla medarbetares önskemål och på så sätt möjliggöra att de kan identifiera sig med sin arbetsgivare.

Vi har haft svårt att fastställa företagens kommunikationsmönster, vem som har makten i kommunikationen. Om vi tar arbetsmarknadsmässor som exempel. Är det intressenterna eller arbetsgivarna som har makten? Man kan tänka sig att kommunikationen är jämlik då båda har möjligheten att ta initiativ till att kommunicera. Samtidigt som företagen slåss om talangfulla studenters uppmärksamhet, konkurrerar även studenterna med varandra. På så sätt är det svårt att avgöra vilken part som har makten, det varierar nog från fall till fall.

6.3 Om MindValues idé

Som vi nämnt tidigare har ett underliggande syfte med studien varit att undersöka om företag är i behov av en ny arbetsmarknadsplats på nätet. Vi har uppfattat idén som att hemsidan ska kombinera traditionella platsannonser med sociala funktioner som företagsbloggar, bilder, kommentarsfält eller videos. En arena för interaktion mellan företag och studenter som är i slutet av sin utbildning. När vi intervjuat de nio företagen är de flesta skeptiska till MindValues idé. De är inte beredda på att lägga de resurser i form av tid, pengar och personal som de tror krävs för att vara med på en sådan sida. IT/Teknik-Stor-1 är en av dem som inte tycker MindValues idé är helt fel och har själva funderat över om de

ska starta en företagsblogg. Detta skulle underlätta för potentiella medarbetare att få en inblick i hur det är att arbeta på IT/Teknik-Stor-1. Men i så fall tror "JG" att bloggen endast kommer att vara tillgänglig på deras hemsida eller på redan befintliga medier som de använder sig av. De flesta av företagen betonar enkelhet, unicitet och utveckling av redan befintliga medier när MindValues idé kommer på tal. Det får inte ta för mycket tid och det måste vara värt insatsen.

Vi tror att företagens skeptiska inställning till den nya arbetsmarknadsplatsen beror på en rad olika faktorer. Dels på grund av att de flesta tror att idén redan finns på marknaden, där sociala funktioner integreras med traditionella platsannonser på Internet. En annan förklaring kan vara att fem av de företagen vi intervjuat är högt rankade på Företagsbarometern, vilket bekräftar att deras nuvarande profilarbete gentemot arbetsmarknaden fungerar bra. Detta gör att de inte känner något behov av att ändra på sina arbetsmetoder. En ytterligare faktor kan vara närheten till Chalmers. IT/Teknikföretagen i Göteborg har möjligheten att vara interagerade i studenternas studier och delta på deras arbetsmarknadsmässor. Vi har tidigare nämnt att nätverkande och personliga kontakter ses som de effektivaste kanalerna till rätt personal och vi tror därför att kontakter med potentiella medarbetare via nätet inte ses som högsta prioritet. Detta gäller framförallt de små företagen.

Värt att nämna är att det under arbetets gång lanserats en sida på nätet som liknar MindValues idé. På sidan kan arbetssökande eller intresserade skriva in sina uppgifter och matchas därefter ihop med företag som skulle passa dem. Företagen som finns med på sidan har en profilsida och på denna läggs bilder, videos, blogginlägg och annat upp. I skrivande stund är sjuttio företag aktiva på denna sida. Samtidigt som det nu finns en konkurrent på marknaden kan vi också se att det finns ett intresse av att marknadsföra sig på en sida som MindValue vill skapa.

Referenser

Litteratur

Alvesson, Mats, 2004. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber Ekonomi

Barrow, Simon & Mosley, Richard, 2005. *The employer brand – bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons Ltd

Björkman, Bertil, 1988. *Skulle du våga anställa dig själv – konsten att rekrytera rätt och undvika dyrbara felsatsningar*. Stockholm: Dagens nyheter (DN); Göteborg: Göteborgs Posten (GP); Malmö: Sydsvenska Dagbladet SDS

Bolstad, August, 1998. *Handbok i lärande- hur du lär ut för att andra ska lära in*. August Bolstad och BI Utbildningshuset AB

Brinkman, Svend, Kvale, Steinar, 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB

Erikson, Peter, 1998. *Planerad kommunikation- om information som konkurrensmedel*. Liber AB

Erlandsson, Ann, 2005. *Det följdriktiga flockbeteendet: en studie om profilering på arbetsmarknaden*. Växjö University Press

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, 2009. *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts Juridik AB

Fredriksson, Magnus, 2008. *Företags ansvar marknadens retorik - en analys av företags strategiska kommunikationsarbete*. Göteborg: JMG, Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet

Heide, Mats et al, 2005. *Kommunikation och organisation*. Liber AB

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, 1995. *Hur Moderna Organisationer Fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB

Lindelöw, Malin, 2008. *Kompetensbaserad personalstrategi- hur du tar reda på vad organisationer behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Bokförlaget Natur & kultur

Lundén, Björn, 2000. *Rekrytering – handbok för arbetsgivare*. Näsviken: Björn Lundén information AB

McQuail, Denis, 2005. *Mass Communication Theory*. London: SAGE Publications Ltd

Parment, Anders & Dyhre, Anna, 2009. *Sustainable Employer Branding - Guidelines, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber AB

Rosengren, Karl Erik, 2000. *Communication, an introduction*. London: SAGE Publications Ltd

Strid, Jan, 1999. *Internkommunikation – inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur AB

Ström, Per, 2010. *Sociala medier – gratis marknadsföring och opinionsbildning*. Malmö: Liber Ab

Svensson, Jan, 1988. *Kommunikationshistoria*. Lund: Studentlitteratur AB

Uppsatser

Björnram, Elisabeth & Lindholm, Michelle, 2009. *Röhsska och konsten att marknadsföra sig genom sociala medier*. Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap vid institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet

Di Febbraro, Malene, Mattsson, Sandra, 2008. *Att attrahera och motivera medarbetare – varumärket som ett strategiskt verktyg*. Examensuppsats på C-nivå. Turistprogrammet. Handelshögskolan BBS

Franksson, Elisabet, 2009. *Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörstudenters uppfattningar om Södra*. Examensarbete på D-nivå. Institutionen för skogens produkter Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala

Internetkällor

Statistiska Centralbyrån, 2009. *Arbetskraftsbarometern*, 2010-05-10

http://www.scb.se/statistik/publikationer/UF0505_2009A01_BR_AM78BR0905.pdf,

Universum och Sveriges HR Förening. *Sammanfattning av publikationen: Är du redo för nästa generation?* 2010-05-07

<http://www.hgu.gu.se/item.aspx?id=13857>

Universum, 2010. *Företagsbarometern 2010*, 2010-05-07

<http://www.universumasia.com/News-releases/Sweden-2010/ForetagsBarometern-2010>

Bilaga 1

Intervjuguide

- Hur många anställda har företaget?
 - Har ni hög personalomsättning? Hur kommer det sig?
 - Hur får ni tag på nytt folk?
 - Är det svårt att få tag på den typ av personal ni är ute efter?
 - Är rekryteringsarbete något som ni ägnar er åt kontinuerligt eller främst när det är aktuellt att anställa en ny medarbetare? Varför?
 - Är studenter som är i slutet av sin utbildning eller precis avslutat sina studier en viktig målgrupp för er?
 - Hur arbetar ni för att nå dessa?
 - Vilka kanaler använder ni er av? (Vilka medier? Arbetsmarknadsmässor? Kontakt med universiteten (ex-jobb etc)?)
 - Har ni funderat på att använda er av andra kanaler? (Till exempel sociala medier)
 - Utvärderar ni er rekryteringsprocess på något sätt? Hur?
-
- Hur tror du att ni uppfattas som arbetsgivare? Av dem som jobbar inom företaget och av dem som inte jobbar på företaget? Varför tror du att det är så?
 - Hur vill ni bli uppfattade som arbetsgivare? Varför vill ni bli uppfattade på det sättet?
 - Vad gör ni rent konkret för att uppfattas på det här sättet?/ Hur jobbar ni för att bli attraktiva som arbetsgivare?
 - Vad gör ni för att urskilja ert företag från andra företag som konkurrerar om samma arbetskraft som er?
 - Har ni någon arbetslogan? Om inte, hur skulle den kunna låta?
 - Vem leder detta profileringsarbete och vilka jobbar med det?
 - Hur högt upp i organisationen diskuteras dessa frågor?
 - Har ni en kommunikationspolicy och vad innehåller den (i stora drag)?
 - Ingår kommunikation kring rekryteringsprocessen och/eller hur ni ska kommunicera för att attrahera medarbetare i denna?
 - Finns det konkreta strategier och kommunikationsplaner för hur kommunikationen kring rekrytering ska gå till?
 - Har ni alltid jobbat för att bli attraktiva arbetsgivare eller är detta något som har blivit mer aktuellt på senare år? Varför tror du att det är så?
 - Påverkar omgivningen ert sätt att profilera er? (Idag kan det ju till exempel tänkas att företag har en miljöprofil eftersom miljöfrågor är ett så hett ämne som det är)
 - Utvärderar ni ert profileringsarbete för att bli attraktiva arbetsgivare på något sätt? Hur?

Om MindValues idé:

- Tror du att det finns ett behov av en ny arbetsmarknadsplats på nätet som kan erbjuda fler funktioner än vad traditionella platsannons sajter har idag? Vilka funktioner skulle dessa kunna vara? (Tänkbara utökningar: Bättre grafisk utformning av annonser, presentation av företaget, företagsblogg, kommentarer från besökare på sajten, live-chat, betygsättning från besökare? MindValue vill också kunna erbjuda tjänster såsom filtrering av arbetssökande (de som inte kan ett visst språk kan till exempel sällas bort) och tester av de arbetssökande.)
- Hade ni kunnat tänka er att betala för sådana tjänster?

Är det något du vill tillägga? Får vi höra av oss igen om det är något vi missat att fråga om?